

KOTLER / ARMSTRONG

# Fundamentos de Marketing

11e



MyMarketingLab® es una solución en línea que combina eText, video, audio, simulaciones multimedia, tests de práctica y más, para motivar a los alumnos y darles las herramientas que necesitan para optimizar el desempeño en su curso.

The screenshot shows the MyMarketingLab homepage. At the top, there's a navigation bar with links: Home, Learn About, Books Available, Success Stories, Community, Tours & Training, Support, and Contact Us. Below the navigation is a main header with the text "MyMarketingLab™ The Moment You Know." and a "Check out our new features >" button. To the right of the header is a sign-in section with "Sign in" and "Register" buttons, along with links for "Student" and "Educator". A video player window is visible, showing a woman looking at a computer screen. Below the video player are sections for "For Students" (with links to Need Help, Getting Started Guide, System Requirements, and First Day of Class) and "For Educators" (with links to User Guide, Community, Getting Started Videos, and Need Help). There's also a section for "Attention Students" with a link to "Get your home computer ready for MyMarketingLab!". Below these sections are links for "PC Users click here" and "Mac Users click here". The bottom of the page includes the Pearson logo and the tagline "ALWAYS LEARN". On the right side of the screenshot, there's a preview of the MyMarketingLab interface, showing a chapter overview and some video content.

Cuenta con:

- ⌚ Plan de estudios personalizado
- ⌚ Biblioteca de videos
- ⌚ Tareas y test en línea
- ⌚ Evaluación automática y libro de calificaciones
- ⌚ Herramientas de autoestudio y autoevaluación
- ⌚ Pearson eText



**MyMarketingLab™**

\* Esta plataforma y sus contenidos están en idioma inglés.

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) y conozca todas las ventajas de esta herramienta interactiva y en línea para cursos de Marketing

Para mayor información, consulte a su representante de ventas Pearson o envíe un correo electrónico a [marketinghead@pearson.com](mailto:marketinghead@pearson.com)

# Fundamentos de marketing

Decimoprimera edición



**GARY ARMSTRONG**

University of North Carolina



**PHILIP KOTLER**

Northwestern University

Traducción

**Astrid Mues Zepeda**

Maestra en Ciencias

ITESM-Campus Estado de México

Revisión Técnica

**María Del Pilar Costal Pérez**

Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Panamericana, México

**Judith Cavazos Arroyo**

Escuela de Negocios

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

**Homero Aguirre Milling**

Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales

Universidad Autónoma de Tamaulipas

**PEARSON**

Datos de catalogación bibliográfica

**KOTLER, PHILIP y ARMSTRONG, GARY**

**Fundamentos de marketing**

Decimoprimera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

ISBN: 978-607-32-1722-4

Área: Administración y economía

Formato: 21.5 × 27.5 cm

Páginas: 648

Authorized translation from the English language edition, entitled *MARKETING. AN INTRODUCTION, 11<sup>th</sup>* edition, by *GARY ARMSTRONG and PHILIP KOTLER*, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2013. All rights reserved.

ISBN 9780132744034

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *MARKETING. AN INTRODUCTION, 11<sup>a</sup>* edición, por *GARY ARMSTRONG y PHILIP KOTLER*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2013. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

**Edición en español**

Director general:	Philip de la Vega
Director Educación Superior:	Mario Contreras
Editor:	Guillermo Domínguez Chávez
	e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de Desarrollo:	Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de Producción:	Rodrigo Romero Villalobos
Gerente Editorial	
Educación Superior Latinoamérica:	Marisa de Anta

**DECIMOPRIMERA EDICIÓN, 2013**

D.R. © 2013 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atlacomulco 500-5o. piso  
Industrial Atoto, C.P. 53519  
Naucalpan de Juárez, Estado de México  
E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

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

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede 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: 978-607-32-1722-4**

**ISBN E-BOOK: 978-607-32-1723-1**

**ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1724-8**

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

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

**PEARSON**

[www.pearsonenespañol.com](http://www.pearsonenespañol.com)

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



# Acerca de los autores

En equipo, Gary Armstrong y Philip Kotler ofrecen una combinación de talentos singularmente apropiada para escribir un texto de marketing introductorio. El profesor Armstrong es un galardonado maestro de la licenciatura en negocios. El profesor Kotler es una de las principales autoridades en marketing existentes en el mundo. Juntos, estos autores propician que el complejo mundo del marketing resulte práctico, accesible y entretenido.



**GARY ARMSTRONG** es profesor emérito distinguido de la cátedra a nivel licenciatura Crist W. Blackwell en la Kenan—Flagler Business School en la University of North Carolina en Chapel Hill. Tiene grados de licenciatura y maestría en negocios por parte de la Wayne State University de Detroit, y recibió su doctorado en marketing de la Northwestern University. El Dr. Armstrong ha contribuido con numerosos artículos para importantes publicaciones de negocios. Como consultor e investigador, ha trabajado para muchas empresas en la investigación de mercados, gestión de ventas y estrategias de marketing.

Sin embargo, la pasión del profesor Armstrong siempre ha sido la enseñanza. Su Blackwell Distinguished Professorship es el único puesto de profesor subvencionado permanentemente por docencia distinguida en licenciatura en la North Carolina University en Chapel Hill. Ha participado activamente como profesor y administrador en el programa de licenciatura de la Kenan-Flagler. Sus puestos administrativos incluyen el de director de marketing, director adjunto del programa de licenciatura en negocios y director del programa honorífico de negocios, entre otros. Ha trabajado estrechamente con grupos de estudiantes de negocios y ha recibido diversos premios de docencia a nivel universitario y de escuelas de negocios. Es la única persona que ha recibido más de una vez (tres ocasiones) el codiciado premio Award for Excellence in Undergraduate Teaching. Recientemente, el profesor Armstrong recibió el más alto honor a la enseñanza concedido por el sistema de 16 campus de la University of North Carolina: el UNC Board of Governors Award for Excellence in Teaching.



**PHILIP KOTLER** es profesor distinguido de la cátedra S. C. Johnson & Son de marketing internacional en la Kellogg School of Management, en la Northwestern University. Recibió su grado de maestría por parte de la University of Chicago y su doctorado del MIT, ambos en economía. El Dr. Kotler es autor de *Dirección marketing* (publicado por Pearson), ahora en su decimocuarta edición, el libro de texto de marketing más ampliamente utilizado en las escuelas de negocios a nivel posgrado en todo el mundo. Ha escrito docenas de otros exitosos libros y más de 100 artículos para importantes publicaciones. Es la única persona que ha ganado en tres ocasiones del codiciado premio Alpha Kappa Psi para el mejor artículo del año del *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*, otorgado por la Academy for Health Care Services Marketing. Sus numerosos reconocimientos incluyen el Sales and Marketing Executives International Marketing Educator of the Year Award; el premio a la excelencia de marketing de la European Association of Marketing Consultants and Trainers; 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 en el marketing”. Una encuesta reciente de *Forbes* coloca al profesor Kotler en los 10 primeros pensadores de negocios más influyentes del mundo. Y otra encuesta del *Financial Times*, entre 1 000 ejecutivos de alto nivel de todo el mundo, coloca al profesor Kotler como el cuarto “más influyente escritor de negocios/gurú” del siglo XXI.

El Dr. Kotler ha sido presidente del College on Marketing del Institute of Management Sciences; director de la American Marketing Association y miembro del consejo de administración del Marketing Science Institute. Ha asesorado a importantes empresas internacionales y estadounidenses en las áreas de estrategia y planificación, marketing, organización y marketing internacional. Ha viajado y dado conferencias por toda Europa, Asia y Sudamérica, proporcionando asesoría a empresas y gobiernos sobre prácticas y oportunidades globales del marketing.



# Contenido breve

## **PARTE 1 ➤ DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING 2**

- |          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | Marketing: Generación y captación del valor del cliente                                       | 2  |
| <b>2</b> | La empresa y la estrategia de marketing: Asociarse para construir relaciones con los clientes | 36 |

## **PARTE 2 ➤ COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES 64**

- |          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>3</b> | Análisis del entorno de marketing   | 64  |
| <b>4</b> | Gestión de la información de marketing para conocer los puntos de vista de los clientes | 94  |
| <b>5</b> | Comprensión del comportamiento de compra del consumidor y de las empresas               | 126 |

## **PARTE 3 ➤ DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE 162**

- |           |  |     |
|-----------|--|-----|
| <b>6</b>  | Estrategias de marketing impulsadas por el cliente: Creación de valor para los clientes meta | 162 |
| <b>7</b>  | Productos, servicios y marcas: Generar valor para el cliente                                 | 194 |
| <b>8</b>  | Desarrollo de nuevos productos y gestión del ciclo de vida del producto                      | 228 |
| <b>9</b>  | Fijación de precios: Comprensión y captura del valor del cliente                             | 254 |
| <b>10</b> | Canales de marketing: Brindar valor al cliente   | 290 |
| <b>11</b> | Venta al menudeo y al mayoreo  | 322 |
| <b>12</b> | Comunicación de valor para el cliente: Publicidad y relaciones públicas                      | 354 |
| <b>13</b> | Venta personal y promoción de ventas   | 390 |
| <b>14</b> | Marketing directo y online: Construcción de relaciones directas con el cliente               | 420 |

## **PARTE 4 ➤ EXTENSIÓN DEL MARKETING 450**

- |           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>15</b> | El mercado global                                     | 450 |
| <b>16</b> | Marketing sustentable: Ética y responsabilidad social | 478 |

- |                   |                       |     |
|-------------------|-----------------------|-----|
| <b>APÉNDICE 1</b> | Casos de empresas     | A1  |
| <b>APÉNDICE 2</b> | Plan de Marketing     | A33 |
| <b>APÉNDICE 3</b> | Marketing por números | A45 |

*Glosario G1  
Referencias RI  
Índice II*



# Contenido

Prefacio *xxi*  
Agradecimientos *xxvii*

## **PARTE 1 ➤ DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING 2**

### **1 Marketing: Generación y captación del valor del cliente 2**

#### **MAPA DEL CAPÍTULO 2**

Resumen de los objetivos 2 • Presentación de conceptos 2 • Primera parada: JetBlue 3

##### **¿Qué es marketing? 5**

Definición de marketing 5 • El proceso de marketing 5

##### **Comprensión del mercado y de las necesidades del cliente 6**

Necesidades, deseos y demandas de los clientes 6 • Ofertas de mercado: productos, servicios y experiencias 6 • Valor y satisfacción del cliente 7 • Intercambios y relaciones 7 • Mercados 8

##### **Diseño de una estrategia de marketing orientada a los clientes 9**

Elección de los clientes a quienes se servirá 9 • Elección de la propuesta de valor 9 • Orientaciones de la dirección de marketing 9

##### **Preparación de un programa y un plan de marketing integrado 12**

##### **Construcción de relaciones con los clientes 13**

Administración de las relaciones con los clientes 13

**Marketing en acción 1.1:** In-N-Out Burger: El poder de encantar al cliente 15

La naturaleza cambiante de las relaciones con los clientes 17 • Gestión de relaciones con socios 20

##### **Captar valor de los clientes 20**

Creación de retención y lealtad de clientes 20 • Aumentar la participación del cliente 21 • Crear valor capital del cliente 22

##### **El cambiante panorama del marketing 23**

El cambiante entorno económico 24

**Marketing en acción 1.2:** Una nueva era de consumo más sensato 25

La era digital 26 • Crecimiento del marketing sin fines de lucro 27 • La veloz globalización 28 • Marketing sustentable: La llamada hacia una mayor responsabilidad social 28

##### **Así que, ¿qué es marketing? Resumen 29**

#### **PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 31**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 31 • Términos clave 32 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 33 • Ejercicios de pensamiento crítico 33 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 33 • Ética de marketing 34 • Marketing por números 34 • Caso en video 34 • Casos de empresas 35

# 2

## La empresa y la estrategia de marketing: Asociarse para construir relaciones con los clientes 36

### MAPA DEL CAPÍTULO 36

Resumen de los objetivos 36 • Presentación de conceptos 36 • Primera parada: McDonald's 37

#### La planeación estratégica de toda la empresa: definición del rol de marketing 38

Definición de una misión orientada al mercado 39 • Fijación de objetivos y metas de la empresa 40

#### Diseño de la cartera de negocios 41

Análisis de la cartera de negocios actual 41

**Marketing en acción 2.1:** ESPN: Un estudio real de planeación estratégica y de marketing 42

Desarrollo de estrategias para crecimiento y reducción de tamaño 45

#### Planeación de marketing: crear asociaciones para construir relaciones con los clientes 46

Crear asociaciones con otros departamentos de la empresa 47 • Crear asociaciones con otros en el sistema de marketing 48

#### La estrategia y la mezcla de marketing 48

Estrategia de marketing orientada hacia los clientes 49

**Marketing en acción 2.2:** La especialista en nichos Allegiant Air: Va a donde los demás no lo hacen 51

Desarrollo de una mezcla integrada de marketing 52

#### Dirección del esfuerzo de marketing 54

Análisis de marketing 54 • Planeación de marketing 55 • Implementación de marketing 55 • Organización del departamento de marketing 56 • Control de marketing 57

#### Medición y dirección del rendimiento de la inversión de marketing 58

### PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 60

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 60 • Términos clave 61 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 61 • Ejercicios de pensamiento crítico 61 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 62 • Ética de marketing 62 • Marketing por números 62 • Caso en video 63 • Casos de empresas 63

## PARTE 2 ➤ COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES 64

# 3

## Análisis del entorno de marketing 64

### MAPA DEL CAPÍTULO 64

Resumen de los objetivos 64 • Presentación de conceptos 64 • Primera parada: YouTube 65

#### El microentorno 67

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

#### El macroentorno 70

El entorno demográfico 70 • El entorno económico 76 • El entorno natural 77 • El entorno tecnológico 79 • El entorno político y social 80 • El entorno cultural 83

**Marketing en acción 3.1:** Pepsi Refresh Project: ¿sobre qué se preocupa su marca? 84

#### Respuesta al entorno de marketing 88

**Marketing en acción 3.2:** Cuando el diálogo se pone feo: Convertir lo negativo en positivo 89

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 90**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 90 • Términos clave 91 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 92 • Ejercicios de pensamiento crítico 92 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 92 • Ética de marketing 93 • Marketing por números 93 • Caso en video 93 • Casos de empresas 93

## 4 Gestión de la información de marketing para conocer los puntos de vista de los clientes 94

**MAPA DEL CAPÍTULO 94**

Resumen de los objetivos 94 • Presentación de conceptos 94 • Primera parada: Domino's Pizza 95

**La información de marketing y los puntos de vista del cliente 96****Evaluación de las necesidades de información de marketing 97****Desarrollo de información de marketing 98**

Datos internos 98 • Inteligencia competitiva de marketing 99

**Investigación de marketing 100**

Definición del problema y los objetivos de investigación 101 • Desarrollo del plan de la investigación 101 • Recopilación de datos secundarios 102 • Recopilación de datos primarios 103

**Marketing en acción 4.1:** Investigación etnográfica: Observar lo que los consumidores hacen en *realidad* 104

**Marketing en acción 4.2:** Escucha en línea: La Web sabe lo que quieras 111

Implementación del plan de investigación 114 • Interpretación e informe de hallazgos 114

**Análisis y uso de la información de marketing 115**

Administración de las relaciones con los clientes 115 • Distribución y uso de información de Marketing 116

**Otras consideraciones de la información de marketing 117**

Investigación de mercadeo en las pequeñas empresas y organizaciones no lucrativas 117 • Investigación de marketing internacional 118 • Política pública y la ética en la investigación de marketing 120

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 122**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 122 • Términos clave 123 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 123 • Ejercicios de pensamiento crítico 123 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 124 • Ética de marketing 124 • Marketing por números 125 • Caso en video 125 • Casos de empresas 125

## 5 Comprensión del comportamiento de compra del consumidor y de las empresas 126

**MAPA DEL CAPÍTULO 126**

Resumen de los objetivos 126 • Presentación de conceptos 126 • Primera parada: Apple 127

**Mercados de consumo y comportamiento de compra del consumidor 128**

Modelo de comportamiento del consumidor 128 • Características que afectan el comportamiento del consumidor 129

**Marketing en acción 5.1:** Palabra de Web: Aprovechar el poder de la influencia social online 134

**El proceso de la decisión de compra 142**

Reconocimiento de la necesidad 142 • Búsqueda de información 142 • Evaluación de alternativas 143 • Decisión de compra 144 • Comportamiento postcompra 144

**El proceso de la decisión de compra para nuevos productos 145**

Etapas en el proceso de adopción 145 • Diferencias individuales en innovación 146 • Influencia de las características del producto en la tasa de adopción 146

**Mercados empresariales y comportamiento del comprador empresarial 147**

Mercados empresariales 148 • Comportamiento del comprador empresarial 149

**Marketing en acción 5.2:** Dow Performance Plastics: “Si usted gana, nosotros ganamos” 150

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 157**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 157 • Términos clave 159 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 159 • Ejercicios de pensamiento crítico 159 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 160 • Ética de marketing 160 • Marketing por números 160 • Caso en video 161 • Casos de empresas 161

**PARTE 3 ➤ DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE 162****6 Estrategias de marketing impulsadas por el cliente: Creación de valor para los clientes meta 162****MAPA DEL CAPÍTULO 162**

Resumen de los objetivos 162 • Presentación de conceptos 162 • Primera parada: Dunkin’ Donuts 163

**Segmentación del mercado 165**

La segmentación de los mercados de consumo 165

**Marketing en acción 6.1:** Zipcar: “No se trata de automóviles, sino de la vida urbana” 168

La segmentación de los mercados empresariales 172 • La segmentación de los mercados internacionales 173 • Requisitos para la segmentación eficaz 174

**Selección del mercado meta 174**

Evaluación de los segmentos del mercado 174 • Selección de segmentos de mercado meta 175

**Marketing en acción 6.2:** El micromarketing basado en la ubicación produce oportunidades macro 178

**Diferenciación y posicionamiento 182**

Mapas de posicionamiento 183 • Elección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento 183 • Comunicar y entregar la posición elegida 188

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 189**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 189 • Términos clave 190 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 191 • Ejercicios de pensamiento crítico 191 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 191 • Ética de marketing 192 • Marketing por números 192 • Caso en video 192 • Casos de empresas 193

**7 Productos, servicios y marcas: Generar valor para el cliente 194****MAPA DEL CAPÍTULO 194**

Resumen de los objetivos 194 • Presentación de conceptos 194 • Primera parada: Nike 195

**¿Qué es un producto? 196**

Productos, servicios y experiencias 197 • Niveles de productos y servicios 197 • Clasificaciones de productos y servicios 198

**Decisiones de productos y servicios 201**

Decisiones individuales de productos y servicios 201 • Decisiones de línea de producto 206 • Decisiones de mezcla de producto 207

**Marketing de servicios 208**

La naturaleza y las características de un servicio 208 • Estrategias de marketing para las empresas de servicio 210

**Marketing en acción 7.1:** Zappos.com: cuidar de aquellos que cuidan de los clientes 211

**Estrategia de marca: construcción de marcas fuertes 215**

Capital de marca (*brand equity*) 215 • Construcción de marcas fuertes 216

**Marketing en acción 7.2:** Los tiempos de ahorro a veces son buenos tiempos para las marcas propias. Pero ¿qué debe hacer una marca nacional? 219

Gestión de marcas 223

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 224**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 224 • Términos clave 225 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 225 • Ejercicios de pensamiento crítico 225 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 226 • Ética de marketing 226 • Marketing por números 226 • Caso en video 227 • Casos de empresas 227

**8****Desarrollo de nuevos productos y gestión del ciclo de vida del producto 228****MAPA DEL CAPÍTULO 228**

Resumen de los objetivos 228 • Presentación de conceptos 228 • Primera parada: Google 229

**Estrategia de desarrollo de nuevos productos 230****El proceso de desarrollo de nuevos productos 231**

Generación de ideas 231 • Filtración de ideas 234 • Desarrollo y prueba del concepto 234 • Desarrollo de la estrategia de marketing 235 • Análisis de negocio 236 • Desarrollo de productos 236 • Marketing de prueba 237 • Comercialización 238

**Gestión del desarrollo de nuevos productos 238**

Desarrollo de nuevos productos centrado en el cliente 238 • Desarrollo de nuevos productos basado en equipo 239 • Desarrollo sistemático de nuevos productos 239

**Marketing en acción 8.1:** Grupo LEGO: Forjando relaciones con los clientes ladrillo a ladrillo 240

Desarrollo de nuevos productos en tiempos turbulentos 241

**Estrategias para el ciclo de vida del producto 242**

Etapa de introducción 244 • Etapa de crecimiento 244 • Etapa de madurez 245

**Marketing en acción 8.2:** Gestión del CVP: Zippo mantiene la llama 246

Etapa de declinación 247

**Consideraciones adicionales de productos y servicios 248**

Decisiones de producto y la responsabilidad social 248 • Marketing internacional de productos y servicios 249

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 250**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 250 • Términos clave 251 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 252 • Ejercicios de pensamiento crítico 252 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 252 • Ética de marketing 252 • Marketing por números 253 • Caso en video 253 • Casos de empresas 253

**9****Fijación de precios: Comprensión y captura del valor del cliente 254****MAPA DEL CAPÍTULO 254**

Resumen de los objetivos 254 • Presentación de conceptos 254 • Primera parada: Amazon frente a Walmart 255

**¿Qué es el precio? 257****Principales estrategias de fijación de precios 257**

Fijación de precios de valor para el cliente 258 • Fijación de precios basada en costos 260

**Marketing en acción 9.1:** Panera Bread Company: No se trata de precios bajos 261

Fijación de precios basada en la competencia 263

**Otras consideraciones internas y externas que afectan a las decisiones de precios 264**

Estrategia, objetivos y mezcla de marketing general 264 • Consideraciones organizacionales 265 •

El mercado y la demanda 266 • La economía 267 • Otros factores externos 268

**Marketing en acción 9.2:** Whole Foods Market: Precio y valor en una economía más estricta 269

**Estrategias de fijación de precios para nuevos productos 270**

Fijación de precios de descremado del mercado 270 • Fijación de precios de penetración de mercado 271

**Estrategias de fijación de precios de mezcla de productos 271**

Fijación de precios de línea de productos 272 • Fijación de precios de productos

opcionales 272 • Fijación de precios de productos cautivos 273 • Fijación de precios de subproductos 273 • Fijación de precios de paquete de productos 274

**Estrategias de ajuste de precios 274**

Fijación de precios de descuento y de bonificación 274 • Fijación de precios por segmentos 275 • Fijación psicológica de precios 275 • Fijación promocional de precios 276 • Fijación geográfica de precios 277 • Fijación dinámica de precios 278 • Fijación internacional de precios 279

**Cambios de precios 280**

Iniciar cambios de precio 280 • Respuestas ante los cambios de precio 281

**Políticas públicas y fijación de precios 283**

Fijación de precios dentro de los niveles de canal 284 • Fijación de precios entre los niveles de canal 284

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 285**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 285 • Términos clave 287 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 287 • Ejercicios de pensamiento crítico 287 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 288 • Ética de marketing 288 • Marketing por números 289 • Caso en video 289 • Casos de empresas 289

# 10

## Canales de marketing: Brindar valor al cliente 290

**MAPA DEL CAPÍTULO 290**

Resumen de los objetivos 290 • Presentación de conceptos 290 • Primera parada: Enterprise 291

**Cadenas de suministro y la red de entrega de valor 292****Naturaleza e importancia de los canales de marketing 293**

¿Cómo agregan valor los miembros del canal? 294 • Números de niveles del canal 295

**Comportamiento y organización del canal 296**

Comportamiento del canal 296 • Sistemas de marketing vertical 297 • Sistemas de marketing horizontal 299 • Sistemas de distribución multicanal 300 • Cambio de la organización del canal 301

**Marketing en acción 10.1:** Netflix: Desintermediar o ser desintermediado 302

**Decisiones de diseño de canal 303**

Análisis de las necesidades del consumidor 304 • Establecimiento de objetivos del canal 304 • Identificación de principales alternativas 305 • Evaluación de las principales alternativas 306 • Diseño de canales de distribución internacional 306

**Decisiones de gestión de canal 307**

Selección de los miembros del canal 307 • Gestionar y motivar a los miembros del canal 308 • Evaluación de los miembros del canal 309

**Políticas públicas y decisiones de distribución 309****Logística de marketing y gestión de la cadena de suministro 310**

Naturaleza e importancia de la logística de marketing 310 • Objetivos del sistema de logística 311 • Principales funciones de logística 311 • Gestión de logística integrada 314

**Marketing en acción 10.2:** UPS: “Nos encanta la logística” Ponga a UPS a trabajar para usted y también adorará la logística 316

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 318**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 318 • Términos clave 319 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 319 • Ejercicios de pensamiento crítico 320 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 320 • Ética de marketing 320 • Marketing por números 320 • Caso en video 321 • Casos de empresas 321

**11****Venta al menudeo y al mayoreo 322****MAPA DEL CAPÍTULO 322**

Resumen de los objetivos 322 • Presentación de conceptos 322 • Primera parada: Walmart 323

**Venta al menudeo 324**

Tipos de minoristas 325

**Marketing en acción 11.1:** Dollar General: El formato minorista más caliente del momento 329

Decisiones de marketing al menudeo 333

**Marketing en acción 11.2:** El giro de posicionamiento único de Trader Joe's: Gourmet barato 335

Tendencias y desarrollos en la venta al menudeo 339

**Venta al mayoreo 344**

Tipos de mayoristas 345 • Decisiones de marketing mayorista 347 • Decisiones de segmentación, selección de mercado meta diferenciación y posicionamiento 347 • Tendencias en la venta al mayoreo 349

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 350**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 350 • Términos clave 351 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 351 • Ejercicios de pensamiento crítico 352 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 352 • Ética de marketing 352 • Marketing por números 353 • Caso en video 353 • Casos de empresas 353

**12****Comunicación de valor para el cliente : Publicidad y relaciones públicas 354****MAPA DEL CAPÍTULO 354**

Resumen de los objetivos 354 • Presentación de conceptos 354 • Primera parada: Microsoft vs. Apple 355

**La mezcla promocional 357****Comunicaciones integradas de marketing 357**

El nuevo modelo de comunicaciones de marketing 357 • La necesidad de comunicaciones *integradas* marketing 359

**Marketing en acción 12.1:** El universo cambiante de la publicidad: SoBe It! 360

**Dar forma a la mezcla promocional global 362**

La naturaleza de cada herramienta de promoción 362 • Estrategias de mezcla de promoción 364

**Publicidad 365**

Formulación de objetivos publicitarios 366 • Establecer el presupuesto de publicidad 367 • Desarrollo de la estrategia de publicidad 369

**Marketing en acción 12.2:** Publicidad generada por el consumidor: Cuando se hace bien, puede ser realmente buena 374

Evaluación de la efectividad de la publicidad y el rendimiento sobre la inversión en publicidad 379 • Otras consideraciones de publicidad 380

**Relaciones públicas 382**

El papel y el impacto de RP 383 • Principales herramientas de relaciones públicas 384

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 385**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 385 • Términos clave 386 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 387 • Ejercicios de pensamiento crítico 387 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 387 • Ética de marketing 388 • Marketing por números 388 • Caso en video 388 • Casos de empresas 389

# 13 Venta personal y promoción de ventas 390

**MAPA DEL CAPÍTULO 390**

Resumen de los objetivos 390 • Presentación de conceptos 390 • Primera parada: P&G 391

**Venta personal 392**

La naturaleza de la venta personal 393 • El papel de la fuerza de ventas 393

**Administración de la fuerza de ventas 395**

Diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas 395 • Reclutamiento y selección de vendedores 398 • Capacitación de los vendedores 399 • Remuneración de los vendedores 400 • Supervisar y motivar a los vendedores 400

**Marketing en acción 13.1:** Vendedores B-to-B: ¿Quién los necesita ahora? 402

Evaluación de los vendedores y del rendimiento de la fuerza de ventas 405

**El proceso de venta personal 405**

Pasos en el proceso de venta 405 • Venta personal y administración de las relaciones con el cliente 408

**Promoción de ventas 409**

El rápido crecimiento de la promoción de ventas 409 • Objetivos de promoción de ventas 410 • Principales herramientas de promoción de ventas 411

**Marketing en acción 13.2:** Cupones móviles: Llegar a los clientes donde estén —ahora 412

Desarrollo del programa de promoción de ventas 415

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 416**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 416 • Términos clave 417 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 417 • Ejercicios de pensamiento crítico 417 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 418 • Ética de marketing 418 • Marketing por números 418 • Caso en video 419 • Casos de empresas 419

# 14

## Marketing directo y online: Construcción de relaciones directas con el cliente 420

### MAPA DEL CAPÍTULO 420

Resumen de los objetivos 420 • Presentación de conceptos 420 • Primera parada: Facebook 421

#### El nuevo modelo de marketing directo 423

##### Crecimiento y beneficios del marketing directo 423

Beneficios para los compradores 423

**Marketing en acción 14.1:** Amazon.com: *El modelo de marketing directo en la era digital* 424

Beneficios para los vendedores 425

##### Bases de datos de clientes y marketing directo 426

##### Formas de marketing directo 427

Marketing de correo directo 428 • Marketing por catálogo 429 • Telemarketing 430 • Marketing de televisión de respuesta directa 430 • Marketing de kiosco 432

##### Marketing online 432

Marketing e Internet 433 • Dominios de marketing online 433 • Establecer una presencia de marketing online 436

**Marketing en acción 14.2:** Marketing móvil: Que los clientes vengan 442

##### Cuestiones de política pública en marketing directo 443

Irritación, injusticia, engaño y fraude 444 • Privacidad del consumidor 444 • Necesidad de acción 445

### PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 446

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 446 • Términos clave 447 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 448 • Ejercicios de pensamiento crítico 448 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 448 • Ética de marketing 449 • Marketing por números 449 • Casos en video 449 • Casos de empresas 449

## PARTE 4 ► EXTENSIÓN DEL MARKETING 450

# 15

## El mercado global 450

### MAPA DEL CAPÍTULO 450

Resumen de los objetivos 450 • Presentación de conceptos 450 • Primera parada: Google en China 451

#### El marketing global hoy 452

##### Un vistazo al entorno global de marketing 454

El sistema de comercio internacional 454 • Entorno económico 456 • Entorno político-legal 457 • Entorno cultural 458

##### Decidir si se vuelve global 460

##### Decidir a cuáles mercados entrar 461

**Marketing en acción 15.1:** Coca-Cola en África: “Todo está allí para que suceda” 462

##### Decidir cómo entrar al mercado 463

Exportación 464 • Empresa conjunta (Join venturing) 465 • Inversión directa 466

**Decidir sobre el programa de marketing global 467**

Producto 468 • Promoción 469

**Marketing en acción 15.2:** Marketing global: ¡Cuide su lenguaje! 470

Precio 471 • Canales de distribución 471

**Decidir sobre la organización de marketing global 472****PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 474**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 474 • Términos clave 475 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 475 • Ejercicios de pensamiento crítico 475 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 475 • Ética de marketing 476 • Marketing por números 476 • Caso en video 476 • Casos de empresas 477

# 16

## Marketing sustentable: Ética y responsabilidad social 478

**MAPA DEL CAPÍTULO 478**

Resumen de los objetivos 478 • Presentación de conceptos 478 • Primera parada: Sustentabilidad en Unilever 479

**Marketing sustentable 480****Críticas sociales de marketing 482**

Impacto del marketing en los consumidores individuales 482 • Impacto del marketing en la sociedad como un todo 486 • Impacto del marketing en otras empresas 488

**Acciones del consumidor para promover el marketing sustentable 489**

Consumidorismo 489 • Ambientalismo 490

**Marketing en acción 16.1:** Walmart: La superniñera ecológica del mundo 494

Acciones públicas para regular el marketing 495

**Acciones empresariales hacia el marketing sustentable 495**

Principios del marketing sustentable 495

**Marketing en acción 16.2:** Marketing socialmente responsable: Hacer del mundo un lugar mejor 498

Ética de marketing 500 • La empresa sustentable 503

**PARADA DE DESCANSO: REPASO DE CONCEPTOS 503**

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE • Repaso de los objetivos 503 • Términos clave 504 • ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO • Preguntas para análisis 504 • Ejercicios de pensamiento crítico 505 • MINICASOS Y APLICACIONES • Tecnología de marketing 505 • Ética de marketing 505 • Marketing por números 506 • Caso en video 506 • Casos de empresas 506

**APÉNDICE 1 Casos de empresas A1****APÉNDICE 2 Plan de Marketing A33****APÉNDICE 3 Marketing por números A45****Glosario G1****Referencias R1****Índice I1**

# Prefacio

## La decimoprimera edición de ***Fundamentos de marketing***

### **¡En camino para aprender marketing!**

Todos los mercadólogos de alto nivel comparten una meta común: poner a los consumidores en el corazón del marketing. El marketing actual se orienta a la creación de valor para el cliente y la construcción de relaciones fuertes con el cliente en un entorno global de alta tecnología y en constante cambio. Comienza por comprender las necesidades y los deseos del consumidor, decide a qué mercados meta puede atender mejor la organización, y luego desarrolla una propuesta de valor convincente mediante la cual la organización puede atraer, mantener y hacer crecer a sus consumidores meta. Si la organización hace estas cosas bien, cosechará las recompensas en términos de cuota de mercado, utilidades y capital del cliente. En esta decimoprimera edición de *Fundamentos de marketing* usted verá cómo el *valor del cliente* —crearlo y capturarlo— impulsa a toda buena estrategia de marketing.

*Fundamentos de marketing* hace que el camino de aprender y enseñar marketing sea más productivo y agradable que nunca. El enfoque dinámico y actual de esta undécima edición logra un equilibrio eficaz entre la profundidad de la cobertura y la facilidad para aprender. A diferencia de los textos abreviados, proporciona cobertura completa y oportuna del más reciente pensamiento y práctica de marketing; a diferencia de los más largos y más complejos, permite su mejor asimilación en un solo curso.

La organización, el estilo y el diseño accesibles de *Fundamentos de marketing* están bien adaptados para los estudiantes que comienzan en esta materia. El estilo de enseñanza de esta edición —que incluye *mapas de marketing* al principio y al final de cada capítulo, además de profundos comentarios de los autores— ayuda a los estudiantes a aprender, vincular y aplicar conceptos importantes. Su estilo sencillo de organización y redacción presenta incluso los temas más avanzados de una manera accesible, emocionante. Esta nueva edición trae el marketing a la vida con ejemplos e ilustraciones profundos y relevantes en todas partes. Así que, ¡ajuste su cinturón de seguridad y comience a transitar el camino del aprendizaje del marketing!

### **El viaje del marketing: Cinco temas importantes del valor del cliente**

La decimoprimera edición de *Fundamentos de marketing* se basa en cinco temas importantes del valor.

1. ***Crear valor para los clientes para capturar valor de ellos a cambio.*** Los mercadólogos actuales deben ser buenos para *crear valor para el cliente* y *administrar las relaciones con el mismo*. Las empresas excepcionales de marketing entienden las necesidades del mercado y del cliente, diseñan estrategias de marketing que crean valor, desarrollan programas de marketing integrados que entregan valor y satisfacción, y construyen relaciones fuertes con el cliente. A cambio, captan valor de los clientes en la forma de ventas, utilidades, y capital del cliente.

Este innovador *marco del valor* del cliente se presenta al principio del capítulo 1 en un modelo del proceso de marketing de cinco pasos donde se detalla cómo el marketing *genera* valor del cliente y *captta* su valor a cambio. El marco se explica



cuidadosamente en los primeros dos capítulos y después se integra a través del resto del texto.

2. **Construir y gestionar marcas fuertes para crear brand equity.** Las marcas bien posicionadas, con fuerte capital de marca, proporcionan la base sobre la cual es posible construir relaciones rentables con el cliente. Los mercadólogos actuales deben colocar sus marcas en una posición de poder y manejarlas bien para crear experiencias valiosas con el cliente. Esta edición ofrece un profundo enfoque en las marcas, anclado en una sección del capítulo 7 sobre estrategias de *branding*: Construcción de marcas fuertes.
3. **Medición y gestión del rendimiento sobre el marketing.** Especialmente en épocas económicas inciertas, los gerentes de marketing deben asegurarse de que la inversión en marketing sea bien aprovechada. En el pasado, muchos mercadólogos gastaban libremente en programas de marketing grandes y costosos, a menudo sin pensar acerca de los rendimientos financieros de su gasto. Pero todo eso ha cambiado. La “responsabilidad del marketing”—medir y gestionar el rendimiento sobre la inversión—ahora se convierte en parte importante de la toma de decisiones estratégicas de marketing. Este énfasis en la responsabilidad del marketing se trata a lo largo de esta edición.
4. **Aprovechar las nuevas tecnologías de marketing.** Los nuevos progresos de marketing de alta tecnología y digitales están cambiando la forma en que los consumidores y los mercadólogos se relacionan entre sí. Esta edición explora a fondo las nuevas tecnologías que afectan el marketing: desde las herramientas digitales de construcción de relaciones, en el capítulo 1, hasta las nuevas tecnologías de marketing digitales y online en los capítulos 12 y 14, y el uso explosivo de las redes sociales online y el marketing generado por el consumidor, en los capítulos 1, 5, 12, 13, 14, y prácticamente en todo el texto.
5. **Marketing sustentable alrededor del mundo.** A medida que los progresos tecnológicos hacen del mundo un lugar cada vez más pequeño y frágil, los mercadólogos deben volverse más hábiles para comercializar sus marcas de maneras global y sustentable. Nuevo material acentúa los conceptos de marketing global y sustentable para satisfacer las necesidades actuales de consumidores y empresas al tiempo que preservan o realzan la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Esta edición integra asuntos globales de marketing y de sustentabilidad a lo largo del texto, y proporciona cobertura especializada en cada tema en los capítulos 15 y 16, respectivamente.

## ¿Qué hay de nuevo en la decimoprimería edición?

Hemos revisado a fondo esta edición de *Fundamentos de marketing* para que refleje las tendencias y fuerzas principales que están afectando el marketing en esta era del valor y de las relaciones con el cliente. Enseguida mencionamos sólo algunos de los cambios que encontrará:

- Se continúa construyendo y extendiendo el innovador **marco de valor del cliente** de ediciones anteriores. El modelo del valor del cliente presentado en el primer capítulo se integra completamente a lo largo del libro, ofreciendo un acercamiento claro y completo del valor del cliente.

- Cada capítulo ofrece análisis revisados y más amplios sobre el impacto de las **nuevas y emocionantes tecnologías de marketing** relacionadas con consumidores y mercadólogos. Más que cualquier otro avance, las nuevas tecnologías de marketing digital y online están afectando la manera en que mercadólogos y clientes aprenden y se relacionan entre sí: las redes sociales online y las comunidades analizadas en los capítulos 1, 5 y 14; las herramientas de investigación sobre webnografía en el capítulo 4, neuromarketing en el capítulo 5, y el marketing basado en la ubicación, en el capítulo 7; hasta el marketing por internet y móvil, además de otras nuevas tecnologías de comunicaciones en los capítulos 1, 12, 14, especialmente.
- Una cobertura revisada de la **naturaleza rápidamente cambiante de las relaciones con el cliente**, con las empresas y con las marcas. Los mercadólogos actuales están promoviendo una implicación profunda por parte del consumidor y un sentido de comunidad de los clientes con respecto a sus marcas, haciéndolas parte significativa de las conversaciones y vidas de los consumidores. Las nuevas herramientas de construcción de relaciones incluyen de todo: desde sitios web, blogs, eventos presenciales y comunidades online para compartir videos, hasta redes sociales como Facebook, YouTube, Twitter, o los sitios de redes sociales de cada empresa. Para observar algunos ejemplos, vea el capítulo 1 (la sección de la Naturaleza cambiante de las relaciones con el cliente), el capítulo 4 (enfoques cualitativos para obtener perspectivas más profundas del cliente), el capítulo 5 (gestión de la influencia y marketing online a través de redes sociales), el capítulo 8 (desarrollo y creación conjunta de nuevos productos impulsados por el cliente), el capítulo 12 (el cambio hacia comunicaciones más personalizadas e interactivas), y el capítulo 14 (las redes sociales online, las comunidades del cliente, y los medios digitales interactivos).
- Nuevo y valioso material de la tendencia de las interacciones bidireccionales entre los clientes y las marcas, incluyendo temas como las **relaciones gestionadas por el cliente, crowdsourcing, la creación conjunta con el cliente, y el marketing generado por el consumidor**. Actualmente, los mejores clientes están dando tanto como reciben bajo la forma de relaciones bidireccionales (capítulo 1), un papel más activo en el abastecimiento de las perspectivas del cliente (capítulo 4), *crowdsourcing* y creación conjunta de nuevos productos (capítulo 8), contenido de marketing generado por el consumidor (capítulos 1 y 12), desarrollar o comunicar los mensajes de la marca (capítulos 1, 5, 7, y 12), interactuar en las comunidades del cliente (capítulos 5, 12 y 14), entre otros desarrollos.
- La nueva cobertura en cada capítulo muestra cómo las empresas y los consumidores se están ocupando del **marketing en una economía incierta**, en el periodo posterior a la reciente Gran Recesión estadounidense (y mundial). Comenzando en el capítulo 1 y continuando con las nuevas secciones, los análisis y ejemplos integrados muestran cómo ahora, aunque la economía se recupera, los mercadólogos deben centrarse en crear valor para el cliente y en mejorar sus propuestas de valor en una era de consumo más sensato.
- El nuevo material destaca la importancia creciente del **marketing sustentable**. El análisis comienza en el capítulo 1 y termina en el capítulo 16, el cual conjunta todo bajo el marco del marketing sustentable. Entre tanto, los análisis y los abundantes ejemplos demuestran cómo el marketing sustentable requiere acciones que sean social y ambientalmente responsables para resolver tanto las necesidades inmediatas como las futuras de los clientes, de las empresas y de la sociedad en su conjunto.
- Nuevos análisis y ejemplos del crecimiento del **marketing global**. A medida que el mundo se convierte en un lugar más pequeño, más competitivo, los mercados se enfrentan a nuevos desafíos y oportunidades globales de marketing, especialmente en los mercados emergentes de crecimiento rápido como China, India, Brasil y África, entre otros. A lo largo del texto encontrará nueva y amplia cobertura del marketing global, comenzando en el capítulo 1, aunque se analiza con profundidad en el capítulo 15.
- Cobertura revisada y ampliada de los progresos en las áreas de rápido cambio en las **comunicaciones integradas de marketing y del marketing directo y online**. Explica cómo los mercadólogos están mezclando las nuevas tecnologías digitales y directas —todo desde marketing por internet y móvil hasta blogs, videos virales y redes sociales online— con los medios tradicionales para crear relaciones más enfocadas, personales e interactivas con el cliente. Esta edición provee una cobertura actualizada que abarca más de estos emocionantes progresos que cualquier otro texto en el mercado.
- Hemos mejorado el **diseño de aprendizaje innovador**. La presentación activa e integradora del texto incluye mejoras en la enseñanza, como historias comentadas y un vistazo general

de los objetivos al inicio de cada capítulo, y comentarios explicativos de los autores en secciones y figuras importantes. Los comentarios del autor ofrecen un apoyo a los estudiantes para simplificar y organizar el material presentado. Las características del final del capítulo resumen los conceptos vistos y destacan temas importantes, como tecnología de marketing, ética y análisis financiero del marketing. Este diseño de aprendizaje innovador facilita la comprensión y facilita el aprendizaje.

- El **apéndice 1, Casos de empresas**, proporciona 16 **NUEVOS** casos de empresas para que los estudiantes puedan aplicar en situaciones reales de estas empresas lo que han aprendido. El **apéndice 2, Plan de marketing, nuevamente revisado** presenta un plan totalmente novedoso de marketing mediante el cual los estudiantes puedan aplicar los conceptos del texto a una marca y situación hipotéticas.
- Finalmente, la mayor parte de las historias de apertura de capítulo y las secciones de Marketing en acción son nuevas o se han revisado concienzudamente para estar a tono con la actualidad.

## Experiencias verdaderas: Marketing en acción

*Fundamentos de marketing*, en su decimoprimerá edición, guía a los nuevos estudiantes del marketing por ese cautivador camino lleno de descubrimientos, para aprender marketing de una manera amena y práctica. El texto proporciona un acercamiento dinámico de la gerencia de marketing, y proporciona incontables ejemplos reales, tratados con la suficiente profundidad, así como historias que dan vida al viaje del marketing. Cada capítulo contiene una *Primera parada*, con una historia relacionada con el tema y una sección de *Marketing en acción* que revelan el drama del marketing moderno. Los estudiantes aprenderán cómo:

- La gigantesca red social de Facebook promete convertirse en uno de los mercadólogos online más poderosos y rentables... y apenas está comenzando.
- La pequeña cadena de hamburguesas de comida rápida In-N-Out crea un placer en sus clientes que los tiene contándole a otros: “Existe In-N-Out, y también existe el resto”.
- La pizza de Domino's revirtió espectacularmente una caída de cinco años en los ingresos simplemente escuchando a los clientes y usando sus perspectivas para desarrollar mejores productos y mejor marketing.
- La comprensión profunda de Apple sobre el comportamiento del consumidor engendra una lealtad intensa en los corazones de sus clientes, generando imponentes ventas y utilidades para la empresa.
- Dunkin' Donuts apunta con éxito a la “Tribu Dunkin”“ constituida por los individuos promedio, no por los clientes especiales de Starbucks.
- Walmart, el minorista más grande del mundo, y Amazon.com, el comerciante online más grande del planeta, están en una lucha online por los precios.
- Dollar General se ha convertido en uno de los minoristas más importantes, ajustándose a la época económica: su eslogan “Ahorra tiempo. Ahorra dinero. Todos los días” no es sólo espectáculo.
- Netflix mantiene el liderazgo en el cambio de la industria de la distribución de entretenimiento en video mediante la desintermediación de sí misma... antes de que sus competidores lo hagan.
- La explosión de Internet, de los dispositivos móviles y de otras tecnologías tiene a algunos mercadólogos preguntándose: “¿Quién necesita hoy la venta de cara a cara?”
- Bajo su *Sustainable Living Plan*, Unilever planea duplicar su tamaño para 2020 mientras que planea reducir su impacto negativo en la ecología del planeta.
- Para Coca-Cola, el marketing en África es como “meter la mano en un nido de abejas para conseguir algo de miel”.
- La odisea de Google en China —de ida y vuelta— ilustra vívidamente las perspectivas y los peligros de volverse global.

Como nunca antes, esta edición de *Fundamentos de marketing* hace que la enseñanza y el aprendizaje del marketing sea más fácil, eficaz, práctica y agradable.

## Ayudas de viaje para el recorrido de marketing

La abundancia de dispositivos para el aprendizaje al inicio, dentro y al final de cada capítulo ayudan a los estudiantes a aprender, vincular y aplicar los conceptos importantes.

- **Mapa del capítulo.** La presentación de las páginas al inicio de cada capítulo incluyen un *Resumen* de los objetivos de aprendizaje, una breve sección de *Presentación de conceptos*, donde se revisan los conceptos que se verán en el capítulo; y para abrir, una viñeta de *Primera parada*: una historia atractiva, profundamente desarrollada, ilustrada y con comentarios que presenta el material del capítulo y atrapa el interés del estudiante.
- **Comentarios del autor y anotaciones a las figuras.** A lo largo del texto, los comentarios de los autores facilitan el aprendizaje del estudiante explicando secciones y figuras importantes.
- **Marketing en acción.** Cada capítulo contiene dos casos destacados que proporcionan una mirada profunda a las prácticas verdaderas del marketing en empresas grandes y pequeñas.
- **Parada de descanso: Repaso de conceptos.** Esta sección al final de cada capítulo resume los conceptos fundamentales y presenta preguntas, ejercicios y casos para que los estudiantes puedan repasar y aplicar lo que aprendieron. La sección *Repasso del capítulo y términos clave*, revisa los conceptos importantes del capítulo y los liga con los objetivos del mismo. También proporciona un útil listado de los términos fundamentales del capítulo en orden de aparición, con el número de página donde se presentan para facilitar su consulta.
- **Preguntas para análisis y Ejercicios de pensamiento crítico.** Esta sección al final de cada capítulo ayuda a los estudiantes a no perder de vista y aplicar lo que aprendieron.
- **Minicases y aplicaciones:** Las breves secciones finales de *Tecnología de marketing*, *Ética de marketing* y *Marketing por números*, proporcionan casos cortos de aplicación que facilitan el análisis de cuestiones y situaciones actuales de empresas en áreas como tecnología de marketing, ética y análisis financiero de marketing. La sección *Caso en video* contiene preguntas para el análisis de esos videos (en inglés), en su mayoría nuevos (pregunte a su representante de Pearson sobre las condiciones de estos recursos). Una sección de *Casos de empresa* identifica y le indica cuáles de los casos de empresa que se encuentran en el apéndice 1 son más adecuados para su uso (en cada capítulo).

Las “ayudas” adicionales para el viaje de marketing incluyen las siguientes.

- **Casos de empresas.** El apéndice 1 contiene 16 casos completamente nuevos de empresas que ayudan a los estudiantes a aplicar conceptos importantes del marketing en situaciones verdaderas de la empresa y de la marca.
- **Plan de marketing.** El apéndice 2 contiene un plan de marketing completamente nuevo que ayuda a los estudiantes a aplicar conceptos importantes de planificación de marketing.
- **Marketing por números.** Un innovador apéndice 3 provee a los estudiantes una introducción completa al análisis financiero del marketing que ayuda a dirigir, evaluar y apoyar las decisiones de marketing.

Como nunca antes, esta decimoprimera edición de *Fundamentos de marketing* proporciona un paquete total, eficaz y agradable, para orientar a los estudiantes en su camino por el aprendizaje del marketing.

## Un paquete de enseñanza y aprendizaje total

Un curso acertado de marketing requiere más que un libro bien escrito. El salón de clase actual requiere un profesor dedicado y un sistema de enseñanza completamente integrado. Todo un paquete de complementos de enseñanza y aprendizaje amplía el énfasis de esta edición en la enseñanza y aprendizaje eficaces. Las siguientes ayudas apoyan esta decimoprimera edición de *Fundamentos de marketing*.

## Videos en inglés

La biblioteca de videos de esta decimoprimera edición contiene 16 emocionantes segmentos nuevos, producidos especialmente para este texto. Todos los segmentos se encuentran en DVD y se adquieren por separado, le sugerimos preguntar por estos recursos a su representante de Pearson. Entre los videos que se ofrecen se encuentran:

- Planificación estratégica de mercado de OXO
- Renovación de productos gracias a la inteligencia de mercado de Domino's
- HSN en el mercado cambiante
- La brillante estrategia de negocios de Ecoist

## MyMarketingLab

MyMarketingLab es una solución online de evaluación y preparación para los cursos de Principios de marketing, Dirección de marketing, Comportamiento del consumidor, Publicidad, Comunicaciones integradas de marketing y Dirección de ventas, que le ayuda a estudiar activamente y a prepararse para la clase. Las actividades de cada capítulo le ayudan a enfocarse en qué aprender y repasar para tener éxito. Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para más detalles.

# Reconocimientos

Ningún libro es creado solamente por sus autores. Apreciamos mucho las valiosas contribuciones de varias personas que ayudaron a hacer posible esta nueva edición. Como siempre, debemos un agradecimiento muy especial a Keri Jean Miksza por su dedicada y valiosa ayuda en *todas* las fases del proyecto, y a su esposo Pete y su pequeña hija Lucy por todo el apoyo que proporcionaron a Keri durante este proyecto, a menudo tan agitado.

Agradecemos a Andy Norman, de la Drake University, por su desarrollo experto de los casos y videos de empresas, el apéndice del Plan del marketing y las historias seleccionadas de marketing; y a Lew Brown de la University of North Carolina, en Greensboro, por su capaz asistencia en la preparación de historias seleccionadas y lo más destacado del marketing. También agradecemos a Laurie Babin de la University of Luisiana, en Monroe, por su dedicado esfuerzo en la preparación de los materiales del final de capítulo y por mantener fresco nuestro apéndice de Marketing por números.

Muchos revisores en otros colegios y universidades proporcionaron valiosos comentarios y sugerencias para esta edición y las anteriores. Estamos en deuda con todos ellos por sus atentas aportaciones.

## REVISORES DE LA DECIMOPRIMERA EDICIÓN

---

**Keith Starcher**, Indiana Wesleyan University

**Datha Damron-Martinez**, Truman State University

**Linda Coleman**, Salem State University

**Karen Halpern**, South Puget Sound Community College

**Thomas Voigt**, Judson University

**Sylvia Clark**, St. John's University

**Jan Hardesty**, University of Arizona

**Mary Conran**, Temple University

**Erika Matulich**, University of Tampa

**Marc Newman**, Hocking College

## REVISORES DE LA DÉCIMA EDICIÓN

---

**George Bercovitz**, York College

**Sylvia Clark**, St. John's University

**Datha Damron-Martinez**, Truman State University

**Ivan Filby**, Greenville College

**John Gaskins**, Longwood University

**Karen Halpern**, South Puget Sound Community College

**Jan Hardesty**, University of Arizona

**Hella-Ilona Johnson**, Olympic College

**Marc Newman**, Hocking College

**Vic Piscatello**, University of Arizona

**William M.Ryan**, University of Connecticut

**Elliot Schreiber**, Drexel University

**Robert Simon**, University of Nebraska, Lincoln

**John Talbott**, Indiana University

**Rhonda Tenenbaum**, Queens College

**Tom Voigt**, Judson University

**Terry Wilson**, East Stroudsburg University

También debemos mucho a la gente de Pearson Prentice Hall que ayudó a desarrollar este libro. Meeta Pendharkar, gerente del proyecto, proporcionó ayuda valiosa en la gestión de las muchas facetas en la revisión de este complejo proyecto. La directora senior de arte, Janet Slowik, desarrolló el emocionante diseño de esta decimoprimera edición, y la gerente senior de producción de proyectos, Karalyn Holland, fue de gran ayuda a través del complejo proceso de producción del libro. También agradecemos a Sally Yagan, a Judy Leale, a Erin Gardner, a Anne Fahlgren y a Anastasia Greene. Es un orgullo estar asociados con los finos profesionales de Pearson Prentice Hall. Tenemos una enorme deuda de gratitud con la editora del proyecto, Roxanne Klaas, y el distinguido equipo de S4Carlisle Publishing Services.

Finalmente, damos las gracias a nuestras respectivas familias por toda su ayuda y apoyo: Kathy, Betty, Mandy, Matt, KC, Keri, Delaney, Molly, Macy y Ben del clan Armstrong, y Nancy, Amy, Melissa y Jessica de la familia Kotler. A ellos dedicamos este libro.

**Gary Armstrong  
Philip Kotler**

# Agradecimientos a la edición en español

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

## MÉXICO

### Centro de Enseñanza Técnica y Superior

#### Campus Mexicali

Francisco Villalba Rosario

#### Escuela Bancaria y Comercial

Coordinación General de Aplicaciones y Servicios Académicos Corporativo

#### Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas

Silvia Valles González

#### Instituto Internacional de Estudios Superiores, Reynosa

Jéssica Sánchez Sesma

#### Instituto Politécnico Nacional

##### Escuela Superior de Comercio y Administración

##### Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas

Dassel Ruiz Espino

María del Rosario Castro Nava

Rebeca Herrera Flores

Teresa Núñez Robles

Víctor Ignacio Brito del Valle

Víctor Rocha Martínez

##### Unidad Santo Tomás

María Elena Morales Peñaloza

Mario Huerta Rodríguez

Susana González Ramos

Santa Ibarra Ríos

#### Instituto Tecnológico de Chihuahua

Blanca Jurado Bustillos

Octavio Caldera

#### Instituto Tecnológico de Ciudad Madero

María Irene Chapa

#### Instituto Tecnológico de Mérida

Carlos Herrera Méndez

#### Instituto Tecnológico de Nogales

Francisca González Peralta

#### Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo

Carlos Guerrero Villa

Gerónimo Sandoval Guzmán

Sonia Olena Guerrero Torres

#### Instituto Tecnológico de Puebla

Aarón Rosales Díaz

#### Instituto Tecnológico de Sonora

Dina Ivonne Valdez Pineda

María Trinidad Álvarez Medina

#### Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

##### Campus Ciudad de México

Ruth Arely García León

María de los Ángeles Leal Peláez

##### Campus Ciudad Juárez

Carlos Irigoyen

#### Campus Saltillo

César Colonia Cabrera

#### Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco

Daysi Estrada Alquicira

María Guadalupe Galván Robles

#### Universidad Anáhuac Mayab

##### Departamento de Negocios

Alfonso Verduzco Dávila

Andrea Urzúa Navarrete

Benjamín Negroe Monforte

Francisco Barroso Tanoira

#### Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

##### Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Lidya Esparza

María del Consuelo Medina

Porfirio Parra

#### Universidad Autónoma de Chihuahua

##### Facultad de Contaduría y Administración

Alfredo de la Torre Aranda

José Luis Coronado

Kurt Kiessling Davison

#### Universidad Autónoma de Nuevo León

##### Facultad de Contaduría Pública y Administración

Efraín Garza Alvarado

Humberto Díaz Arreozola

Juan Manuel Chávez Escobedo

Manuel Rojas Herrera

#### Universidad Autónoma de Tamaulipas

##### Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales

Homero Aguirre Milling

José Gerardo Rodríguez Herrera

Mario Alberto Villarreal Álvarez

##### Facultad de Comercio y Administración, Victoria

Jéssica Muller Pérez

José Isabel Segura Zaleta

Loris González Rodríguez

##### Facultad de Ingeniería, Tampico

José de Jesús Guerrero

#### Universidad Autónoma de Yucatán

##### Facultad de Contaduría y Administración

Miguel Emilio Aguilar Arreola

Olivia Jiménez Diez

#### Universidad Autónoma del Estado de México

##### Facultad de Contaduría y Administración

Martha Alicia Hernández Peñaloza

##### Facultad de Economía

Brenda Carolina Robles Pérez

Delia Esperanza García Vences

**Facultad de Ingeniería**

María de Lourdes Arcos Santoveña

**Universidad de Monterrey**

Laura Elizabeth Garza Meza

María del Carmen Ginocchio Celi

María Luisa Chávez García

**Universidad de Sonora**

Francisca Irene Coronado Villarreal

Maricela Mendoza

Teresita Velarde Mendivil

**Universidad del Caribe**

Juan Boggio Vázquez

Miguel Ángel Olivares Urbina

**Universidad del Valle de México**

Nazima Dib Gasque

**Universidad del Valle de México****Campus Puebla**

Mercedes Vicente Mojica

**Universidad de Las Américas, Puebla**

Erika Galindo Bello

Judith Cruz Sandoval

María Isabel Huerta Carvajal

Marilú Fernández Haddad

Rocío Moreno

**Universidad Iberoamericana****Ciudad de México**

Andrés Loce Vargas

Carlos Francisco Sedano Martínez

César Alberto Camacho Villavicencio

Eduardo Octavio Ochoa Reyes

Fernando Guillermo González de Cosío

Javier Cervantes González

Jorge Alberto Sardaneta Ramos

José Santiago Corro Villanueva

Juan Carlos Morales

María Guadalupe Aguiluz Aceves

María Mañón Pineda

María Xochiquetzal Garibay Tovar

Silvia Josefina González Martínez

**Puebla**

María Enriqueta Farris

Rocío Barragán de la Parra

**Universidad La Salle, Cancún****Económico-Administrativas**

Adriana Jiménez Romo

**ARGENTINA****Universidad Católica de Córdoba****ICDA Escuela de Negocios**

Marcelo Calderón

Miguel A. Pereira

**Universidad Latinoamericana**

Dirección de Diseño y Desarrollo Instruccional Corporativo

**Universidad Mesoamericana de San Agustín****Contaduría y Administración**

Ana Meybel Copland Amaya

Ariel Francisco Itzá Alcalá

**Universidad Metropolitana de Monterrey**

Paula Guzmán Rivera

**Universidad Nacional Autónoma de México****Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**

Antonio Rangel Pineda

Ivonne Flores Benítez

Jorge Enrique Reyes Torres

María del Carmen Pérez Castillo

**Universidad Panamericana****Ciudad de México**

Alejandro Bautista Gendarilla

Anakani Ocampo Auró

Armando Kassian Mieres

Domingo Daniel Ortiz Otegui

Karla Antonieta Rojas Campos

María Azucena Pérez Cascajares

María del Pilar Costal Pérez

Mario Luis Cortés Mencia

Marcela Fernández Ahumada

Liza Elena Georgina Monroy Ortiz

**Universidad Patria**

Luis Enrique Pérez Novelo

**Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla**

Alfonso Oswaldo Guerra Peralta

Irma López Espinoza

Judith Cavazos Arroyo

Mauro García Domínguez

Mayela Ramírez Murillo

**Universidad Regiomontana****Facultad de Ciencias Económico Administrativas**

Jaqueline V. Borjes Sánchez

José Luis García Ávila

José Luis Siller Gómez

Luis Lauro Chávez Mireles

**Universidad Tecnológica de Puebla**

Ángeles Escobar

Isabel Rodallegas

**COLOMBIA****Universidad Autónoma de Occidente****Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

Eduardo Castillo Coy

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**

Eliasib Naher Rivera Aya

José Alberto Dueñas Guarñizo

Liliana Catherine Suárez Báez

Mónica Eugenia Peñalosa Otero

**Universidad de San Buenaventura, Cali****Facultad de Ciencias Económicas**

Álvaro Velasco Blanco

**Universidad EAFIT**

Yaromir Muñoz

Mauricio Bejarano

**Universidad EAN**

Orlando Martínez Gómez

**Facultad de Estudios a Distancia**

Sadoth Giraldo Acosta

**Universidad Externado de Colombia****Facultad de Administración**

Catalina Abadía Muñoz

Luz Stella Rodríguez

**Universidad ICESI**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**  
 José Roberto Concha Velásquez  
 Juan Manuel González Sánchez

## COSTA RICA

---

**Universidad Estatal a Distancia**  
 Humberto Martínez  
 Maureen Acuña Cascante  
 Mauricio Largaespada Umaña  
**Universidad Fidélitas**  
 Christian Mata Valverde  
 Eloy Cerdas Ramírez  
 Ramsés Espinoza Calderón  
**Universidad Hispanoamericana**  
 Yosseth Bonilla Segura

**Universidad Javeriana, Cali**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
 María Cecilia Henríquez Daz  
 Ricardo Castaño Robledo  
 Rocío Morales Camacho  
**Universidad Libre Seccional, Cali**  
 Sandra Bedoya Manrique

## CHILE

---

**Universidad Adolfo Ibáñez**  
 Francia Schürmann M.  
**Universidad Católica de Temuco**  
**Departamento de Marketing**  
 Pablo Sebastián Sáez Paredes  
**Facultad de Ingeniería Industrial**  
 Christian Diez F.  
**Universidad de Chile**  
**Facultad de Economía y Negocios**  
 Pedro Hidalgo Campos  
**Universidad del Desarrollo**  
**Departamento de Posgrado**  
 Mauricio Vives F.

**Universidad de las Américas**  
**Facultad de Economía y Negocios**  
 Ismael Romero Mancheño  
**Universidad Finis Terrae**  
 Manfred Brauchle M.  
 Roberto Jalón G.  
**Universidad Inacap**  
**Facultad de Administración y Negocios**  
 Rodrigo Villalobos Araya

## ECUADOR

---

**Universidad de Especialidades Espíritu Santo**  
**Campus Ciudad de Guayaquil**  
 Ronald Campoverde  
**Universidad de las Américas**  
**Campus Ciudad de Quito**  
 Gioconda Carvajal  
 Renzo Aguirre

**Universidad Tecnológica Equinoccial**  
**Campus Ciudad de Quito**  
 Francisco Jara  
 Wendy Carrion  
 Wilson Vera

## GUATEMALA

---

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Campus Central**  
 María del Carmen Mejía  
 Rodolfo Molina  
**Universidad Mariano Gálvez**  
**Campus Central**  
 Flavio Herrera  
 Julio Fuentes  
**Sede Baja Verapaz**  
 Alejandro Barrientos

**Campus Central Plan Fin de Semana**  
 Magda Castillo  
**Sede Santa Lucía Cotzumalguapa**  
 Factor Salazar  
**Universidad Rafael Landívar**  
**Campus Central**  
 Paola Soto  
 Rosamanda Morales

## HONDURAS

---

**Universidad de San Pedro Sula, USPS**  
**Campus Ciudad de San Pedro Sula**  
 Juan Alger Pineda  
 Neri Dileida Ávila Pineda

## PANAMÁ

---

**Universidad Católica Santa María La Antigua**

Juan Bosco Ureña  
José F. Chue T.  
Luz Marina Pardo

**Universidad de Panamá**

**Centro Regional de Colón**  
Gaspar Contreras

**Facultad de Administración de Empresas**  
Walter Castro

**Universidad Interamericana de Panamá**

Lourdes Batista  
María Lassoned de Hazell  
Yamileth Davis

**Universidad Latina de Panamá**

Josefa Antico  
Jovana Rodríguez  
Randall Hernández

**Sede Penonomé**  
Fabio Hidalgo Laffaurie

**Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología**

Dalvis González

Gisela de Rodríguez  
Kaly Aguilar

Luz Valencia  
Mayda Martínez  
Rosa Ibarra  
Yadira Almengor

**Universidad Nacional Autónoma de Chiriquí**

**Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad**  
Heriberto Villarreal  
Víctor Anel Serrano

**Universidad Tecnológica de Panamá**

**Centro Regional de Colón**  
Eric Rodríguez T.

**Facultad de Ingeniería Industrial**

Ariel Córdoba  
Elvia Ochomogo  
Jaime Wyng  
Karim Daly  
Yuri Villarreal

## PERÚ

---

**Pontificia Universidad Católica del Perú**

Alicia González Sparks

**Universidad del Pacífico**

Gina Pipoli De Azambuja

**Universidad ESAN**

Yolanda Valle Velasco

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

Álvaro Rodrigo Pinillos Osnayo

**Universidad San Ignacio de Loyola**

Pablo Lesovic Roberto

## PUERTO RICO

---

**American University**

**Recinto de Bayamón**

Iris Morales

**Universidad del Sagrado Corazón**

Marta Almeyda

**Universidad de Puerto Rico**

**Recinto de Bayamón**

Norma Pérez

**Recinto de Río Piedras**

Elizabeth Robles

**Universidad Interamericana**

**Recinto de Barranquitas**

Edgardo Maíz

**Recinto de Bayamón**

Gisela Carrero

**Recinto de Fajardo**

Wilfredo del Valle

**Recinto de Guayama**

Rosalía Morales

**Recinto Metropolitano**

Haydee Núñez

**Universidad Politécnica**

Luis Rodríguez

**Universidad Metropolitana (UMET)**

José Molina

Pura Ramos

## VENEZUELA

---

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

Hernán Salinas

Israel Padilla

Omar Herrera

**Universidad Metropolitana (UNIMET), Caracas**

César Camejo

Giovanni Benotto

Germán Tovar

Manuel Landaeta

**Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR),**

**Caracas**

Daisy Daria

# Fundamentos de marketing

## PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 1

# Marketing

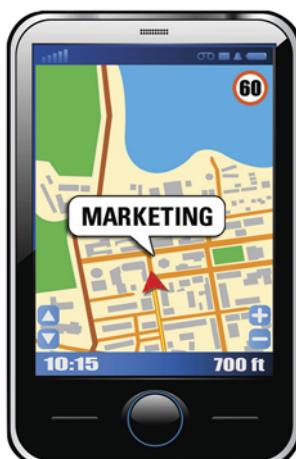
## Generación y captación del **valor del cliente**

### MAPA DEL CAPÍTULO

#### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Definir marketing y delinear los pasos del proceso de marketing. ¿Qué es marketing? (5-6)
- ▶ **OBJETIVO 2** Explicar la importancia de entender a los clientes y al mercado, e identificar los cinco conceptos centrales del mercado. Comprensión del mercado y de las necesidades del cliente (6-8)
- ▶ **OBJETIVO 3** Identificar los elementos clave de una estrategia de marketing orientada a los clientes y analizar las diferentes orientaciones o filosofías de la dirección de marketing que guían la estrategia de marketing. Diseño de una estrategia de marketing orientada a los clientes (9-12); Preparación de un programa y un plan de marketing integrado (12-13)

- ▶ **OBJETIVO 4** Analizar la administración de las relaciones con los clientes e identificar las estrategias para crear valor para los clientes y para obtener a cambio el valor de los clientes. Generación de relaciones con los clientes (13-20); Captar valor de los clientes (20-23)
- ▶ **OBJETIVO 5** Describir las principales tendencias y fuerzas que están cambiando el panorama del marketing en esta era de relaciones. El cambiante panorama del marketing (23-29)



#### Presentación de conceptos

¡Abroche su cinturón de seguridad! Estamos por comenzar un emocionante viaje hacia el aprendizaje del marketing. Este capítulo presenta los conceptos básicos del marketing iniciando con la pregunta: ¿Qué es marketing? Para decirlo con sencillez, el marketing es gestionar relaciones redituables con los clientes. La meta del marketing es crear valor para los clientes y captar, en reciprocidad, el valor de los clientes. A continuación se analizarán los cinco pasos del proceso de marketing: desde comprender las necesidades de los clientes, hasta diseñar estrategias y programas integrados de marketing orientados hacia ellos, construir relaciones y captar valor para la empresa. Finalmente, analizaremos las principales tendencias y fuerzas que afectan al marketing en esta era de relaciones con los clientes. Comprender estos conceptos básicos y formar sus propias ideas acerca de lo que en realidad significan para usted, le brindarán un fundamento sólido para entender el material subsecuente.

Comencemos con una buena historia del marketing en acción en JetBlue, una aerolínea que pone fervor evangélico en la creación de experiencias satisfactorias para sus clientes. JetBlue tiene una gran pasión por crear valor para el cliente y forjar relaciones con él; a cambio, los clientes satisfechos recompensan a la aerolínea con su lealtad y la difusión de sus buenas experiencias. Este tema de creación de valor para el cliente, a fin de captar valor en reciprocidad, lo verá repetidas veces a lo largo de este primer capítulo y del resto del texto.

# NOT A TAGLINE. A PROMISE.



▲ JetBlue genera experiencias satisfactorias de primera clase para sus clientes. Su eslogan, *JetBlue: YOU ABOVE ALL* (*JetBlue: USTED POR ENCIMA DE TODO*), dice a los clientes que ellos se encuentran en el corazón mismo de la estrategia y la cultura de JetBlue.

JetBlue Airways

Radio. Además, JetBlue proporciona WiFi gratuitamente en sus terminales y planea ofrecer, a principios de 2012, banda ancha inalámbrica a bordo en todos sus vuelos.

Estas comodidades ayudan a mantener satisfechos a los viajeros de JetBlue, pero el CEO de la empresa, David Barger, sabe que constituyen sólo una pequeña parte de lo que en realidad hace especial a la aerolínea. "El producto físico —aviones, asientos de piel, televisión satelital— se puede duplicar siempre que se tengan recursos financieros suficientes", dice Barger. "Es la cultura de JetBlue la que no se puede duplicar. El lado humano de la ecuación es la parte más importante de lo que hacemos". Es esa cultura de JetBlue, la atención casi obsesiva a la experiencia del cliente, la que produce no sólo clientes satisfechos, sino clientes *encantados*.

En JetBlue, el desarrollo de una cultura corporativa centrada en el cliente se inicia con la contratación de personal de calidad cuyos valores personales sean los mismos que los de JetBlue: desde los empleados de medio tiempo que hacen reservaciones desde su casa para los call centers, hasta los despachadores de equipaje, sobrecargos e, incluso, pilotos. Cuando los empleados de JetBlue abordan la aeronave no sólo están capacitados y *conocen* los valores centrales de la empresa —seguridad, integridad, cuidado, pasión y diversión—, sino que además *los viven*. Son esos valores sinceros los que producen experiencias extraordinarias para los clientes, y son éstas las que hacen que los clientes de JetBlue sean los más leales y satisfechos del sector.

## Primera parada

**JetBlue:** Profunda pasión por crear valor y forjar relaciones con los clientes.

Aunque en el sector del aerotransporte de pasajeros existe un viejo proverbio —"No vuelas aviones, llevas personas volando"—, actualmente parecería que muchas de las grandes aerolíneas ignoran el factor humano, puesto que se enfocan en mover su cargamento humano con la mayor eficiencia posible mientras cobran tanto como lo soporte el mercado. El índice de satisfacción de consumidores American Customer Satisfaction Index califica al sector de las aerolíneas como el penúltimo de 47 sectores en satisfacción de los clientes, empatado con el "eterno habitante de los sótanos": los servicios de televisión por cable y satelital.

Esto, sin embargo, no se aplica a JetBlue Airways. Desde su inicio, la joven aerolínea (de poco más de una década de edad) se ha generado una reputación de crear experiencias satisfactorias de primera clase para sus clientes. Su eslogan, *JetBlue: YOU ABOVE ALL* (*JetBlue: USTED POR ENCIMA DE TODO*), dice a los clientes fieles a JetBlue que son el corazón mismo de la estrategia y la cultura de la empresa. "Somos una empresa de servicio al cliente que vuela aviones por casualidad", dice el director de experiencias y análisis de clientes de JetBlue.

En JetBlue, el cuidado del cliente inicia con comodidades básicas que exceden las expectativas de los clientes, sobre todo tratándose de una aerolínea de bajo costo. En clase económica, sus suaves asientos tapizados en piel permiten tres pulgadas más de espacio para las piernas que el asiento promedio de aerolínea. Aunque la empresa no sirve alimentos, ofrece la mejor selección de bebidas y refrigerios gratuitos disponible a 30 000 pies de altura (incluyendo golosinas inesperadas como frituras Terra Blue, galletas de Immaculate Baking sabor Chocobilly y café de Dunkin' Donuts). Cada asiento de JetBlue tiene un sistema individual de entretenimiento LCD con 36 canales gratuitos de DirecTV y más de 100 canales de SiriusXM

Cuando JetBlue Airways dice a sus clientes "YOU ABOVE ALL" (*USTED POR ENCIMA DE TODO*), eso es lo que la empresa realmente quiere decir. Como resultado, los clientes de JetBlue son los más satisfechos y leales de toda la industria del aerotransporte de pasajeros. No pueden esperar a contar a los demás sobre sus extraordinarias experiencias con JetBlue.

Mientras que los pasajeros de la mayoría de las aerolíneas *toleran* sus vuelos, muchos de los clientes de JetBlue *sienten el deseo* de volar, y son ellos quienes divultan buenas referencias sobre JetBlue con fervor evangélico. De hecho, en lo referente a la *divisa social* —el grado de avidez con que las personas se relacionan con una marca y la comparten con amigos, familia y sus redes sociales online y offline— JetBlue es la marca más fuerte de Estados Unidos, y supera en desempeño hasta a la tan mencionada Apple. De acuerdo con un analista, “las personas aman hablar de JetBlue porque la experiencia es inesperadamente buena, en especial cuando se considera su bajo precio”.

Durante toda su historia, JetBlue a menudo deja que sus clientes hablen por ella en sus promociones y anuncios. Por ejemplo, en su sitio Web “Experience JetBlue” aparecen testimonios auténticos de algunos de los fanáticos más leales de la aerolínea (que se encuentran por Twitter y Facebook). Los clientes proporcionan relatos de primera mano llenos de alabanzas sobre las razones de su preferencia por JetBlue. “Es como una barra libre de refrigerios”, dice un cliente. “Constantemente pasan ofreciéndolos, de manera que nunca tengo hambre o sed”. A otra fanática de JetBlue originaria de Portland, Oregon —que mide 1.90 m de estatura—, le agradan los asientos. “Puedo estirarme y sentarme cruzando la pierna, sin moretones en las rodillas”, afirma. “El servicio al cliente es superior y va más allá”, relata un tercer cliente, propietario de un pequeño negocio en Boston. “JetBlue es muy parecido a volar en primera clase”.

En una campaña publicitaria previa llamada “Sinceramente, JetBlue” los clientes reales narraban experiencias incluso más profundas. Por ejemplo, la cliente Melissa contaba: “En un principio no quería que me agradaran, tan sólo porque todos parecen amarlos. Me subí a un vuelo con pluma y papel con la intención de tomar nota de cada pequeño detalle que me irritara, pero después de dos vuelos la hoja seguía en blanco. Si tal cosa es posible, habían hecho todo más que correctamente”. Después de detallar todas las cosas buenas que hace la aerolínea, Melissa se lamentaba en broma: “Quería que no me agradaran pero no lo logré, en absoluto. Sinceramente, Melissa McCall, Portland, Oregon”.

En otros anuncios de la misma campaña, los clientes contaban heroicos actos de servicio de los dedicados empleados de JetBlue. El cliente Brian relata, por ejemplo, cómo un sobrecargo de JetBlue corrió del avión justo antes de despegar para recuperar un iPod nuevo que él

había olvidado en el coche arrendado. Ann recuerda cómo, cuando su vuelo de JetBlue se retrasó por una tormenta de nieve, la aerolínea hizo más agradable la larga espera sirviendo pizza e, incluso, presentando un grupo musical en vivo. “Mi hijo [de tres años de edad] estaba bailando, y yo también”, recuerda ella. “Convirtieron una experiencia horrible en una verdaderamente agradable”. Y los Stein, de Darien, Connecticut, relatan la ocasión en que, al llegar de vacaciones a Florida, de noche y con sus tres cansados niños, el hotel no tenía alojamiento para ellos. Jason Stein recuerda: “De la nada, detrás de nosotros alguien dijo, ‘Adelante, ocupen mi habitación’”. Su esposa Nancy continúa: “Un superhéroe con uniforme de piloto de JetBlue sacrificó su habitación con elegancia y salvó nuestra noche. Dormimos como bebés. Gracias, JetBlue. Sinceramente, Nancy y Jason Stein”.

Ser bueno con los clientes ha sido bueno para JetBlue. El año pasado reportó ingresos récord por 3 800 millones de dólares, un aumento del 70% con respecto a los cinco años previos. Incluso durante la reciente Gran Recesión, mientras muchas aerolíneas competidoras disminuían sus rutas, retiraban aeronaves, recortaban personal y perdían dinero, JetBlue estaba comprando aviones, ampliando sus rutas a otras ciudades, contratando miles de nuevos empleados y sumando utilidades.

Los clientes continúan adorando a JetBlue, lo que es más importante para su éxito a futuro. Durante seis años consecutivos, la empresa ha estado en primer lugar de la lista de calificaciones de satisfacción del cliente de J. D. Powers en el rubro de aerolíneas estadounidenses. Durante los dos años más recientes, JetBlue ha recibido las puntuaciones de lealtad del cliente más altas en las respetadas calificaciones de Satmetrix Net Promoter. El 60% de los clientes calificó a JetBlue con 9 o 10 en una escala de cero a diez y afirmaron la probabilidad de recomendar JetBlue a otras personas, lo que constituye 45 puntos por encima del promedio de la industria.

Así que JetBlue realmente es sincera cuando dice a sus clientes, “YOU ABOVE ALL” (USTED POR ENCIMA DE TODO). “Hemos buscado reinventar el modelo de servicio tradicional al cliente de aerolíneas, para probar que puede hacerse de manera correcta”, afirma el CEO Barger. El vicepresidente senior de marketing está de acuerdo. “YOU ABOVE ALL” (USTED POR ENCIMA DE TODO) nos regresa a nuestro ADN, nuestra misión original: hacer que viajar en avión sea humano otra vez”.<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**L**as empresas exitosas de hoy tienen una cosa en común: igual que JetBlue, tienen una fuerte orientación al cliente y un fuerte compromiso con el marketing. Estas empresas comparten una pasión por entender y satisfacer las necesidades de sus clientes en mercados meta bien definidos. Motivan a todos en la organización para que ayuden a forjar relaciones duraderas con los clientes basadas en la creación de valor.

Las relaciones con los clientes y el valor son especialmente importantes en la actualidad. Al enfrentar dramáticos cambios tecnológicos y profundos desafíos económicos, sociales y ambientales, los clientes de hoy gastan con más cuidado y evalúan de nuevo sus relaciones con las marcas. A su vez, es más importante que nunca forjar fuertes relaciones con los clientes basadas en un valor real y perdurable.

## Comentario del autor ➤

Deténgase aquí: piense cómo respondería a esta pregunta antes de estudiar marketing.

Después vea cómo su respuesta va modificándose a medida que lee el capítulo.

# ¿Qué es marketing?

El marketing se ocupa de los clientes más que cualquier otra función de negocios. Aunque pronto exploraremos definiciones más detalladas de marketing, tal vez la definición más simple sea la siguiente: *marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes*. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.

Por ejemplo, McDonald's cumple su eslogan “Me encanta”, al constituir “el lugar y la manera favorita de nuestros clientes para comer” en todo el mundo; esto le ha granjeado una cuota de mercado mayor que la de sus tres competidores más cercanos juntos. Walmart se ha convertido en el minorista —y la empresa— más grande del mundo al cumplir su promesa de “Ahorras dinero. Vives mejor”.<sup>2</sup>

Un marketing sólido es fundamental para el éxito de toda organización, tanto de las grandes empresas comerciales —Google, Target, Procter & Gamble, Toyota y Microsoft— como de las organizaciones sin fines de lucro: universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

Usted ya sabe bastante de marketing pues está por todos lados: se encuentra con el viejo marketing tradicional en la abundancia de productos en su centro comercial más cercano y en los anuncios que llenan la pantalla de su televisor, que adornan sus revistas o llenan su buzón. En años recientes, además, los mercadólogos han armado una multitud de nuevos enfoques de marketing, desde imaginativos sitios Web hasta redes sociales en línea y aplicaciones para teléfono celular. Estos nuevos métodos hacen más que sólo enviar mensajes a miles de personas: llegan directamente a usted y de manera personal. Los mercadólogos de hoy quieren convertirse en parte de su vida e integrar las marcas que promocionan a las experiencias que usted vive; quieren hacerlo vivir sus marcas.

En casa, en la escuela, en su lugar de trabajo y donde usted juega, el marketing se puede ver en casi todo lo que usted hace. Y hay mucho más detrás del marketing que lo que se puede apreciar desde la perspectiva casual del consumidor. Detrás de todo se encuentra una enorme red de personas y actividades que compiten por su atención y sus compras. Este libro le dará una introducción completa a los conceptos básicos y las prácticas del marketing actual. En este capítulo comenzamos definiendo marketing y el proceso de marketing.

## Definición de marketing

¿Qué es marketing? Muchas personas piensan que se trata sólo de cómo vender y anunciar. Nos bombardean todos los días con comerciales de televisión, catálogos, llamadas telefónicas y mensajes de venta por correo electrónico. Sin embargo, las ventas y la publicidad son sólo la punta del iceberg de marketing.

En la actualidad, el marketing no debe ser entendido con el viejo significado de hacer una venta —“decir y vender”— sino en el nuevo sentido de *satisfacer las necesidades de los clientes*. Si el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla productos que le proporcionen valor superior y les fija precios adecuados, además de distribuirlos y promoverlos eficazmente, esos productos se venderán con facilidad. De hecho, de acuerdo con el gurú de la dirección Peter Drucker, “el propósito del marketing es hacer que la venta sea innecesaria”.<sup>3</sup> Las ventas y la publicidad son sólo parte de algo más grande llamado la *mezcla de marketing*, un conjunto de herramientas de marketing que trabajan en conjunto para satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos.

Definido ampliamente, el marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos **marketing** como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes.<sup>4</sup>

## El proceso de marketing

➤ La **Figura 1.1** presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro, las empresas trabajan para entender a los consumidores, generar valor del cliente y construir fuertes relaciones con los clientes. Al crear valor *para* los clientes, a su vez captan valor *de* los clientes que toma la forma de ventas, utilidades y capital de clientes a largo plazo.

### Marketing

Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes.

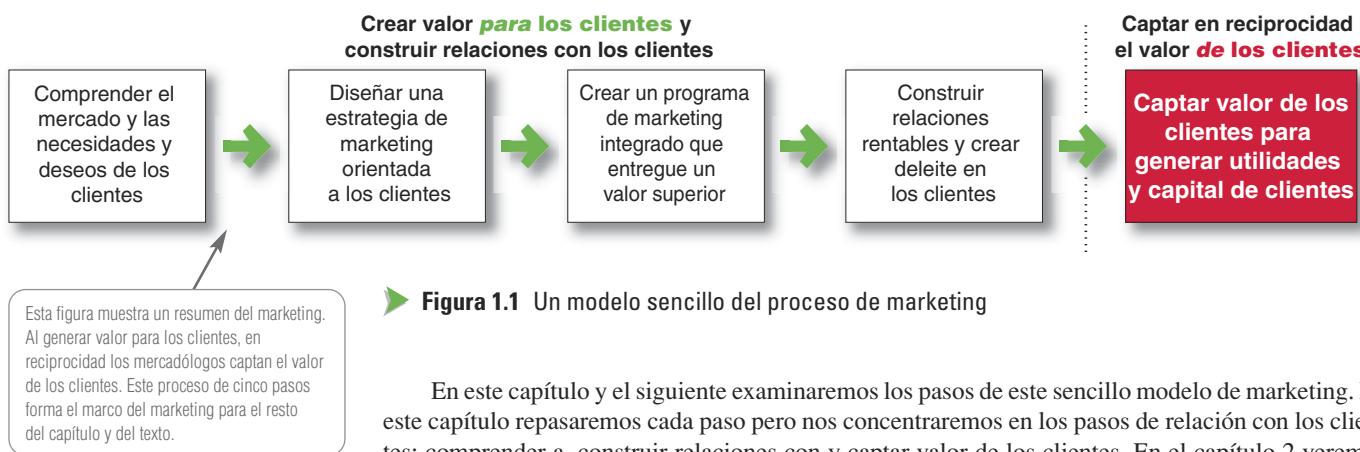


Figura 1.1 Un modelo sencillo del proceso de marketing

En este capítulo y el siguiente examinaremos los pasos de este sencillo modelo de marketing. En este capítulo repasaremos cada paso pero nos concentraremos en los pasos de relación con los clientes: comprender a, construir relaciones con y captar valor de los clientes. En el capítulo 2 veremos con mayor profundidad los pasos dos y tres, el diseño de estrategias de marketing y la generación de programas de marketing.

### Comentario del autor ➤

El marketing consiste en crear valor para los clientes. Así, como primer paso en el proceso de marketing, la empresa debe comprender en su totalidad a los clientes y al mercado en el cual opera.

## Comprensión del mercado y de las necesidades del cliente

Como primer paso, los mercadólogos necesitan comprender las necesidades y deseos de los clientes y del mercado en el cual operan. Examinaremos cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado: 1) *necesidades, deseos y demandas*; 2) *ofertas de mercado (productos, servicios y experiencias)*; 3) *valor y satisfacción*; 4) *intercambios y relaciones*; y 5) *mercados*.

### Necesidades, deseos y demandas de los clientes

El concepto más básico que fundamenta al marketing es el de las necesidades humanas. Las **necesidades** humanas son estados de carencia percibida. Incluyen las necesidades *físicas* de comida, vestido, calor y seguridad; las necesidades *sociales* de pertenencia y afecto; y las necesidades *individuales* de conocimiento y autoexpresión. Los mercadólogos no crearon estas necesidades; son una parte básica del carácter humano.

Los **deseos** son la forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual. Un estadounidense *necesita* comida pero *desea* una Big Mac, papas a la francesa y una bebida refrescante. Una persona en Papua, Nueva Guinea, *necesita* comida pero *desea* taro, arroz, camotes y puerco. Los deseos son moldeados por la sociedad y se describen en términos de los objetos que satisfarán esas necesidades. Cuando están respaldados por el poder de compra, los deseos se convierten en **demandas**. Dados sus deseos y recursos, las personas demandan productos con beneficios que se suman para el máximo valor y satisfacción.

Las empresas de marketing que sobresalen hacen muchos esfuerzos por aprender y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Llevan a cabo investigaciones de consumo y analizan enormes volúmenes de información sobre los clientes. Su personal en todos los niveles, incluida la alta dirección, se mantiene cerca de los clientes. Por ejemplo, el presidente y CEO de Kroger, David Dillon, regularmente se pone unos jeans y deambula por los pasillos de los supermercados Kroger locales, mezclándose y hablando con otros compradores. Él quiere ver sus tiendas a través de los ojos de sus clientes y comprender por qué hacen las selecciones que hacen. De manera similar se sabe que, para mantenerse más cerca de los clientes, el exitoso CEO de Ford, Alan Mulally, ha pasado algunas horas vendiendo automóviles en las concesionarias de Ford.<sup>5</sup>

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

Las necesidades y los deseos de los consumidores son satisfechos mediante **ofertas de mercado**, una combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a *productos físicos*; incluyen también *servicios*, es decir, actividades o beneficios ofrecidos para su venta y que son esencialmente intangibles y no resultan en la propiedad de nada. Los ejemplos incluyen los servicios bancarios, las aerolíneas, hoteles, minoristas y servicios de reparación del hogar.

Más ampliamente, las ofertas de mercado incluyen también otras entidades tales como *personas, lugares, organizaciones, información e ideas*. Por ejemplo, la campaña “Pure Michigan”

### Necesidades

Estados de carencia percibida.

### Deseos

La forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual.

### Demandas

Los deseos humanos respaldados por el poder de compra.

### Ofertas de mercado

Una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.



▲ Las ofertas de mercado no se limitan a los productos físicos. Aquí, con ayuda de Shrek, el U.S. Forest Service comercializa la idea de reconectar a los jóvenes con explorar de primera mano la dicha de la naturaleza.

Cortesía del U.S. Forest Service. Shrek® 2011 DreamWorks Animation, LLC, usado con autorización de DreamWorks Animation, LLC.

### Miopía de marketing

Error que consiste en prestar mayor atención a los productos específicos que una empresa ofrece, que a los beneficios y experiencias que éstos generan.

de sus productos que se concentran en los deseos existentes.<sup>7</sup> Se olvidan de que un producto es solamente una herramienta para resolver un problema del consumidor. Un fabricante de brocas de un cuarto de pulgada podría pensar que el cliente necesita una broca para taladro, pero lo que el cliente en *realidad* requiere es un agujero de un cuarto de pulgada. Estos vendedores tendrán problemas si llega un nuevo producto que satisface mejor la necesidad del cliente o lo hace a un menor precio. El cliente tendrá la misma *necesidad* pero *deseará* el producto nuevo.

Los mercadólogos inteligentes ven más allá de los atributos de los productos y servicios que venden. Mediante la orquestación de varios servicios y productos crean *experiencias de marca* para los consumidores. Por ejemplo, uno no solamente visita Walt Disney World Resort; se sumerge junto con su familia en un mundo de fantasía, un universo donde los sueños se vuelven realidad y las cosas funcionan como deberían. Usted se encuentra “¡En el corazón de la magia!”, como dice Disney.

Incluso un producto aparentemente funcional se convierte en una experiencia. HP reconoce que una computadora personal es mucho más que una fría colección de cables y componentes electrónicos. Es una experiencia intensamente personal del usuario. Como se afirma en un anuncio de HP: “Hay pocas cosas *más* personales. Su computadora personal es su cerebro de respaldo. Es su vida... es su sorprendente estrategia, su asombrosa propuesta, su deslumbrante cálculo”. Es su conexión con el mundo que le rodea. La reciente campaña de marketing de HP, “Everybody On”, no habla mucho de especificaciones técnicas; más bien celebra cómo las tecnologías de HP crean conexiones perfectas en el mundo actual de “encendido instantáneo”<sup>8</sup>.

### Valor y satisfacción del cliente

Los consumidores generalmente se enfrentan a una amplia variedad de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas. Los clientes insatisfechos con frecuencia cambian y eligen productos de la competencia, y menosprecian el producto original ante los demás.

Los mercadólogos deben ser cuidadosos para fijar las expectativas en un nivel adecuado: si éste es demasiado bajo, podrían satisfacer a los que compran pero no atraer a nuevos compradores; si es demasiado alto, los compradores quedarán insatisfechos. El valor del cliente y su satisfacción son los bloques fundamentales para desarrollar y gestionar relaciones con los clientes. Más adelante en este capítulo retomaremos estos conceptos centrales.

### Intercambio

Acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio.

comercializa el estado de Michigan como un destino turístico que “deja que la naturaleza pura y el carácter auténtico revivan tu espíritu”. ► Y la campaña de la U.S. Forest Service, “Reconnecting Kids with Nature” (Reconectar a los niños con la naturaleza) comercializa la idea de animar a los jóvenes urbanos a explorar personalmente la dicha de la naturaleza. Su sitio Web, DiscoverTheForest.org ayuda a los niños y a sus padres a decidir a dónde ir al aire libre y qué hacer una vez ahí.<sup>6</sup>

Muchos vendedores cometan el error de poner más atención en los productos específicos que ofrecen que en los beneficios y experiencias derivados de esos productos. Estos vendedores sufren de lo que se denomina **miopía de marketing**. Están tan enamorados

### Intercambios y relaciones

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos a través de relaciones de intercambio. **Intercambio** es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo

algo a cambio. En el sentido más amplio, el mercadólogo intenta provocar una respuesta a una oferta de mercado. La respuesta podría ser más que simplemente comprar o intercambiar productos y servicios. Un candidato político, por ejemplo, desea votos; una iglesia deseará miembros; una orquesta querrá un público y un grupo de acción social desea la aceptación de su idea.

El marketing consiste en acciones para crear, mantener y hacer crecer las relaciones deseables de intercambio con públicos meta que impliquen un producto, un servicio, una idea u otro objeto. Las empresas desean construir relaciones fuertes entregando al cliente, de manera consistente, un valor superior. Más adelante en el capítulo hablaremos ampliamente acerca del importante concepto de la administración de las relaciones con los clientes.

## Mercados

### Mercado

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

Los conceptos de intercambio y relación llevan al concepto de mercado. Desde la perspectiva del marketing, un **mercado** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio.

El marketing significa gestionar los mercados para producir relaciones rentables con los clientes; sin embargo, crear estas relaciones requiere trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar ofertas de mercados, fijarles precio, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades tales como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precio y el servicio, son algunas actividades centrales de marketing.

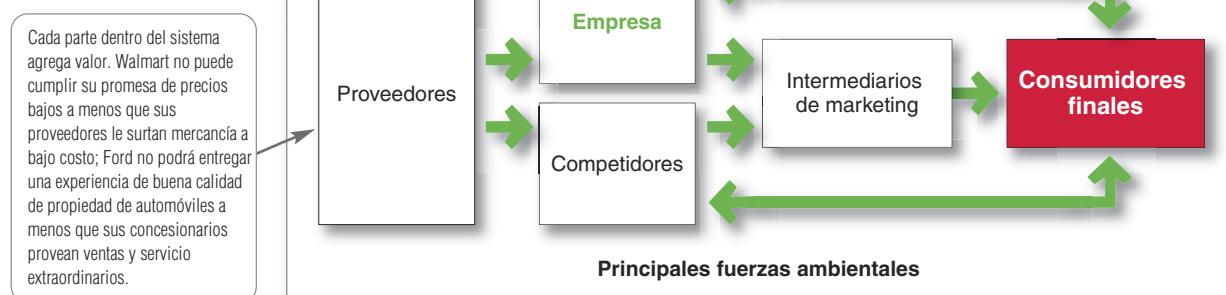
Aunque generalmente pensamos en el marketing como algo que los vendedores llevan a cabo, los compradores también hacen marketing. Los consumidores hacen marketing cuando buscan productos, interactúan con empresas para obtener información y hacen sus compras. De hecho, las tecnologías digitales actuales, desde los sitios Web hasta las redes sociales en línea y los teléfonos inteligentes, han facultado a los consumidores y convertido al marketing en algo realmente interactivo. Así, los mercadólogos de hoy no sólo deben dominar la gestión de relaciones con clientes, sino también manejar de manera eficaz las *relaciones gestionadas por los clientes*. Los mercadólogos ya no sólo se preguntan “¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes?” sino también “¿Cómo deberían nuestros clientes llegar a nosotros? E incluso “¿Cómo pueden nuestros clientes tener contacto entre sí?”

► La **Figura 1.2** muestra los elementos principales de un sistema de marketing. El marketing implica atender un mercado de consumidores finales enfrentando a los competidores. La empresa y sus competidores investigan el mercado e interactúan con los consumidores para entender sus necesidades. Entonces crean y envían sus ofertas de mercado y sus mensajes a los consumidores, ya sea de manera directa o a través de intermediarios de marketing. Cada parte en este sistema se ve afectada por las principales fuerzas ambientales (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y socioculturales).

Cada parte dentro del sistema agrega valor para el siguiente nivel. Las flechas representan relaciones que deben ser desarrolladas y gestionadas. Así, el éxito de una empresa construyendo relaciones rentables depende no sólo de sus propias acciones, sino también de la eficacia con que el sistema entero atiende las necesidades de los consumidores finales. Walmart no puede cumplir su promesa de precios bajos a menos que sus proveedores le surtan mercancía a bajo costo; Ford no podrá entregar una experiencia de buena calidad de propiedad de automóviles a menos que sus concesionarios provean ventas y servicio extraordinarios.

Las flechas representan las relaciones que deben desarrollarse y gestionarse para generar valor del cliente y relaciones rentables con los clientes.

► **Figura 1.2** Un sistema de marketing moderno



## Comentario del autor ➤

Una vez que la empresa entiende totalmente a sus consumidores y al mercado, debe decidir a cuáles clientes servirá y cómo les entregará valor.

### Dirección de marketing

Arte y ciencia de elegir mercados meta y construir relaciones rentables con ellos.

## Diseño de una estrategia de marketing orientada a los clientes

Una vez que comprende por completo a los consumidores y al mercado, la dirección de marketing puede diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes. Definimos **dirección de marketing** como el arte y ciencia de elegir mercados meta y construir relaciones rentables con ellos. La meta del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y hacer crecer a los clientes meta mediante la creación, entrega y comunicación de un valor superior para cliente.

Para diseñar una estrategia de marketing exitosa, el gerente de marketing debe responder a dos importantes preguntas: *¿A qué clientes atenderemos (cuál es nuestro mercado meta)?* y *¿Cómo podemos atender a estos clientes de la mejor manera (cuál es nuestra propuesta de valor)?* En este capítulo analizaremos brevemente estos conceptos de estrategia de marketing y, los veremos con mayor detalle, en los capítulos 2 y 6.

## Elección de los clientes a quienes se servirá

La empresa debe primero decidir a *quién* va a servir. Esto lo lleva a cabo dividiendo el mercado en segmentos de clientes (*segmentación del mercado*) y eligiendo a cuáles segmentos se va a dirigir (*selección de mercado meta*). Algunas personas piensan que la dirección de marketing consiste en encontrar a tantos clientes como sea posible y aumentar la demanda, pero los gerentes de marketing saben que no pueden atender a todos los clientes de todas las maneras. Al tratar de atender a todos los clientes podrían no atender bien a ninguno. En vez de ello, la empresa desea elegir sólo a los clientes que puede atender bien y de manera rentable. Por ejemplo, Nordstrom se dirigió rentablemente a profesionales acaudalados; Dollar General se dirige de manera rentable a familias cuyos medios son más modestos.

En última instancia, los gerentes de marketing deben decidir a cuáles clientes deseen dirigirse y a qué nivel, en qué tiempo y la naturaleza de su demanda. Sencillamente, la dirección de marketing es la *gestión de clientes* y la *gestión de la demanda*.

## Elección de la propuesta de valor

La empresa también debe decidir cómo atenderá a los clientes a los que se dirige: *cómo se diferenciará y se posicionará* en el mercado. La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Facebook le ayuda a “conectarse y compartir con las personas en su vida”, mientras que YouTube “provee el espacio para que las personas se conecten, informen e inspiren a otros en todo el mundo”. BMW promete “la máxima máquina de conducción”, mientras que el diminuto automóvil Smart “abre tu mente al automóvil que desafía el statu quo”.

Tales propuestas de valor diferencian una marca de otra y tratan de responder a la pregunta del cliente, “*¿Por qué debería yo comprar tu marca y no la de la competencia?*” Las empresas deben diseñar propuestas de valor fuertes que les proporcione la mayor ventaja dentro de sus mercados meta. ➤ Por ejemplo, el automóvil Smart se posiciona como compacto, pero confortable; ágil, pero económico, y seguro, pero ecológico. Ofrece una forma libre de culpa “95% reciclable, de ir desde su cochera hasta prácticamente cualquier lugar”.

## Orientaciones de la dirección de marketing

La dirección de marketing desea diseñar estrategias que generen relaciones rentables con sus clientes meta. Pero, *¿qué filosofía* debería guiar estas estrategias de marketing? *¿Qué peso* se le debería dar a los intereses de los clientes, de la organización y de la sociedad? Con frecuencia, estos intereses se encuentran en conflicto.

**It's a fuel-efficient fan favorite.** Chalk it up to the smart fortwo's innate charm. Superb Mercedes-Benz engineering. Vast amounts of head and legroom. Exceptional safety ratings. And of course, its EPA-estimated 41 mpg highway. The smart fortwo is the guilt-free, 95% recyclable way to go from your driveway to virtually anywhere. And every mile, every turn, every stop along the way is fun. Sorry, big guy. Efficiency is in these days. [smartusa.com](#)

▲ Propuestas de valor: el automóvil Smart sugiere que usted “abra su mente”: “Lo siento grandulón. La eficiencia está de moda actualmente”. smartUSA

Existen cinco conceptos alternos bajo los cuales las organizaciones diseñan y llevan a cabo sus estrategias de marketing: los *conceptos de producción, de producto, de ventas, de marketing y de marketing social*.

### Concepto de producción

#### **Concepto de producción**

Idea de que los consumidores favorecerán a los productos que estén disponibles y sean costeables; por lo tanto la organización debería enfocarse en mejorar la eficiencia de producción y distribución.

El **concepto de producción** sostiene que los consumidores favorecerán a los productos que están disponibles y que son muy asequibles. Por lo tanto, la dirección debería enfocarse en mejorar la eficiencia de producción y distribución. Este concepto constituye una de las orientaciones más antiguas para los vendedores.

El concepto de producción todavía es una filosofía útil en algunas situaciones. Por ejemplo, tanto el fabricante de computadoras personales Lenovo como el de electrodomésticos Haier dominan el mercado chino, muy competitivo y sensible al precio, mediante bajos costos de mano de obra, alta eficiencia de producción y distribución masiva. Sin embargo, aunque esto es útil en algunas situaciones, el concepto de producción puede llevar a la miopía de marketing. Las empresas que adoptan esta orientación corren un riesgo importante de enfocarse muy estrechamente en su propia operación y perder de vista el objetivo real: satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos.

### El concepto de producto

#### **Concepto de producto**

Idea de que los consumidores favorecerán a los productos que ofreczan la mayor calidad, el mejor desempeño y las características más innovadoras; por lo tanto la organización debería dirigir su energía a hacer mejoras continuas a los productos.

El **concepto de producto** sostiene que los consumidores favorecerán a los productos que ofrezcan la mayor calidad, el mejor desempeño y las características más innovadoras. Bajo este concepto, la estrategia de marketing se enfoca en realizar mejoras continuas al producto.

La calidad y la mejora del producto son partes importantes de la mayoría de las estrategias de marketing. Sin embargo, concentrarse *sólo* en los productos de la empresa también puede llevar a la miopía de marketing. Por ejemplo, algunos fabricantes creen que si pueden “construir una mejor ratonera, el mundo entero vendrá a sus puertas”. Pero con frecuencia sufren rudas sacudidas: los compradores podrían estar buscando una mejor solución para su problema con ratones pero no necesariamente una mejor ratonera. La mejor solución podría ser un aerosol químico, un servicio de fumigación, un gato doméstico u otra cosa que se ajuste mejor a sus necesidades que una ratonera. Incluso es posible que una mejor ratonera no se venda a menos que el fabricante la diseñe, empaque y cotice de manera atractiva; la coloque en canales de distribución convenientes, capte la atención de las personas que la necesitan y convenza a los compradores de que es un mejor producto.

### El concepto de ventas

#### **Concepto de ventas**

Idea de que los consumidores no comprarán suficientes productos de la empresa a menos que la empresa emprenda un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala.

Muchas empresas siguen el concepto de ventas; el cual sostiene que los consumidores no comprarán suficientes productos de la empresa a menos que ésta lleve a cabo un esfuerzo de ventas y promoción de gran escala. El **concepto de ventas** se practica generalmente con los bienes no buscados, aquellos que los compradores por lo general no piensan adquirir, tales como las pólizas de seguro o las donaciones de sangre. Estas industrias deben ser buenas para perseguir a los prospectos y venderles los beneficios de su producto.

Sin embargo, una venta tan agresiva tiene altos riesgos. Se concentra en llevar a cabo transacciones de ventas en vez de enfocarse en construir relaciones rentables y de largo plazo con sus clientes. La meta con frecuencia es vender lo que la compañía fabrica más que fabricar lo que desea el mercado. Supone que a los clientes a quienes convencieron de comprar, les gustará el producto, o que si no es así, posiblemente olvidarán su desencanto y comprarán de nuevo más adelante. Éstas, por lo general, son suposiciones erróneas.

### El concepto de marketing

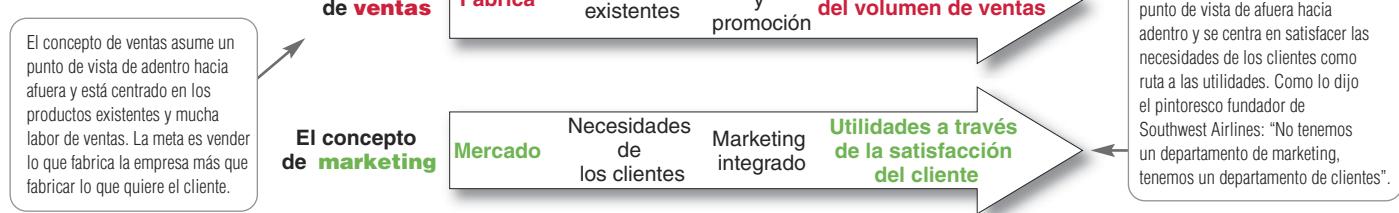
#### **Concepto de marketing**

Filosofía en la cual el logro de las metas de marketing depende del conocimiento de las necesidades y deseos de los mercados meta, y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que los competidores.

El **concepto de marketing** sostiene que lograr las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y deseos de los mercados meta y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que la competencia. Bajo el concepto de marketing, el enfoque y valor del cliente son las rutas que llevan a las ventas y las utilidades. En vez de una filosofía centrada en el producto —*hacer y vender*—, el concepto de marketing es una filosofía centrada en el cliente, *sentir y responder*. La tarea no es encontrar a los clientes correctos para su producto, sino encontrar los productos correctos para sus clientes.

► La **Figura 1.3** contrasta los conceptos de ventas y de marketing. El concepto de ventas tiene una perspectiva de *dentro hacia fuera*: comienza en la fábrica, está centrado en los productos existentes de la empresa y requiere mucha labor de ventas y promoción para obtener ventas rentables. Se concentra principalmente en la conquista del cliente y en obtener ventas a corto plazo sin preocu-  
parse mucho por quién compra o por qué.

**Figura 1.3**  
Contraste de los conceptos de ventas y de marketing



En contraste, el concepto de marketing tiene una perspectiva de *afuera hacia adentro*. Como lo dice el pintoresco fundador de Southwest Airlines, Herb Kelleher: "No tenemos un departamento de marketing; tenemos un departamento de clientes". El concepto de marketing comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes e integra todas las actividades de marketing que afectan a los clientes. A su vez genera utilidades al crear relaciones con los clientes correctos con base en el valor y la satisfacción del cliente.

La implementación del concepto de marketing a menudo significa más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y a sus necesidades obvias. Las empresas orientadas a *los clientes* los investigan profundamente para aprender sobre sus deseos, recopilar ideas para nuevos productos y probar mejoras a los productos. Tal marketing generalmente funciona bien cuando existe una necesidad clara y los clientes saben lo que quieren.

Sin embargo, en muchos casos los clientes *no* saben lo que quieren, ni incluso, lo que es posible. Como lo dijo alguna vez Henry Ford: "Si hubiera preguntado a la gente lo que quería, me hubieran dicho que querían caballos más rápidos".<sup>9</sup> Por ejemplo, incluso hace 20 años, ¿cuántos consumidores hubieran pensado en pedir productos que actualmente son comunes, tales como computadoras tipo *tablet*, teléfonos inteligentes, cámaras digitales, compras en línea las 24 horas o sistemas GPS en sus automóviles? Tales situaciones requieren de marketing *orientado hacia el cliente*: entender las necesidades de los clientes incluso mejor que los propios clientes y crear productos y servicios que satisfagan las necesidades tanto existentes como latentes, ahora y en el futuro. Como lo dijo un ejecutivo de 3M: "nuestra meta es conducir a los clientes a donde quieren ir antes de que ellos mismos lo sepan".

### El concepto de marketing social

**Concepto del marketing social**  
Idea de que las decisiones de marketing de la empresa deben considerar los deseos de los consumidores, los requerimientos de la empresa, los intereses de largo plazo de los consumidores y los intereses de largo plazo de la sociedad.

El **concepto de marketing social** cuestiona si el concepto de marketing puro no pasa por alto los posibles conflictos entre *los deseos de corto plazo* del consumidor y el *bienestar a largo plazo* del consumidor. ¿La empresa que satisface las necesidades y deseos inmediatos de sus mercados meta hace siempre lo correcto por sus consumidores en el largo plazo? El concepto de marketing social sostiene que la estrategia de marketing debería entregar valor a los clientes de manera que mantenga o mejore el bienestar tanto del consumidor como de la sociedad. Requiere un *marketing sustentable*, social y ambientalmente responsable que satisfaga las necesidades actuales de los consumidores y los negocios y, a la vez, conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades.

Incluso con mayor amplitud, muchas empresas y pensadores líderes de marketing predicen actualmente el concepto de *valor compartido*, el cual reconoce que son las necesidades sociales —y no sólo las económicas— las que definen los mercados.<sup>10</sup>

El concepto de valor compartido se centra en la creación de valor económico de una manera que también genere valor para la sociedad. Un número creciente de empresas conocidas por su duro enfoque de negocios —tales como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart— ya se han embarcado en esfuerzos importantes para crear valor económico y social compartido al repensar la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo. Están preocupados no solamente por las ganancias económicas de corto plazo, sino también por el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para sus negocios, la viabilidad de proveedores clave y el bienestar económico de las comunidades en las que producen y venden. Un mercadólogo prominente le llama a esto *Marketing 3.0*: "Las organizaciones de Marketing 3.0 son impulsadas por los valores. No hablo sobre ser impulsado por un valor; hablo de valores, en plural, donde los valores significan que nos importa el estado del mundo".



► **El concepto de marketing social: según UPS, “la responsabilidad social no sólo es buena para el planeta. Es buena para los negocios”.**

AP Images/Cheryl Gerber

Como la ► **Figura 1.4** lo muestra, las empresas deben equilibrar tres consideraciones al fijar sus estrategias de marketing: utilidades de la empresa, deseos de los consumidores e intereses de la sociedad. ► UPS hace esto bien.<sup>11</sup>

UPS busca más que solo ventas y utilidades en el corto plazo. Su misión de sustentabilidad corporativa de tres puntas enfatiza la *prosperidad económica* (crecimiento rentable a través del enfoque en el cliente), *responsabilidad social* (participación comunitaria y bienestar individual) y *administración ambiental* (operación eficiente y protección del entorno). Ya sea que esto implique reverdecer sus operaciones o animar a sus empleados a hacer voluntariado en sus comunidades, UPS busca activamente oportunidades de actuar con responsabilidad. Por ejemplo, los empleados de UPS han aportado millones de horas de trabajo voluntario a la campaña de Live United de United Way para mejorar la educación, los ingresos y la salud de las comunidades estadounidenses. UPS sabe que hacer lo correcto beneficia tanto a los consumidores como a la empresa. Al operar con eficiencia y actuar con responsabilidad, puede “satisfacer las necesidades de la empresa... a la vez que protege y mejora los recursos naturales y humanos que serán necesarios en el futuro”. La responsabilidad social “no solamente es buena para el planeta”, dice la empresa. “Es buena para los negocios”.

### Comentario del autor ►

La estrategia de marketing orientada a los clientes, de la cual se habló en la sección anterior, perfila a cuáles clientes atenderá la empresa (el mercado meta) y como los atenderá (la propuesta de valor). A continuación, la empresa desarrolla los planes y programas de marketing —la mezcla de marketing— que realmente entreguen el valor prometido al cliente.

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

La estrategia de marketing de la empresa traza a cuáles clientes atenderá y cómo generará valor para ellos. A continuación, el mercadólogo desarrolla un programa de marketing integrado que realmente entregue el valor prometido a los clientes meta. El programa de marketing genera relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones. Consiste en la *mezcla de marketing* de la empresa, es decir, el conjunto de herramientas de marketing que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro amplios grupos, llamados las *cuatro Ps* del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, deberá comunicarse con los clientes meta sobre la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). La empresa entonces deberá combinar cada herramienta de la mezcla de marketing en un *programa de marketing integrado* completo que comunique y entregue el valor planeado a los clientes elegidos. Exploraremos los programas de marketing y la mezcla de marketing con mayor detalle en capítulos posteriores.

► **Figura 1.4** Consideraciones que subyacen el concepto de marketing social



**REDUCTOR DE VELOCIDAD****VINCULACIÓN DE CONCEPTOS**

Deténgase por un momento y estire las piernas. ¿Qué ha aprendido usted hasta ahora acerca del marketing? Por el momento, ponga a un lado las definiciones más formales que hemos examinado e intente desarrollar su propia comprensión de marketing.

- En *sus propias palabras*, ¿qué es el marketing? Escriba *su propia definición*. ¡Incluye su definición conceptos fundamentales tales como valor del cliente y relaciones con los clientes!
- ¿Qué significa marketing para usted? ¿Cómo afecta su vida diaria?
- ¿Qué marca de zapatos deportivos compró la última vez? Describa su relación con Nike, Adidas, Reebok, Converse, New Balance o cualquier otra marca que haya comprado.

**Comentario del autor ➤**

Hacer un buen trabajo en los primeros tres pasos del proceso de marketing prepara el camino para el cuarto: crear y administrar relaciones con los clientes.

**Administración de las relaciones con los clientes**

Proceso general de construir y mantener relaciones rentables con los clientes al entregar satisfacción y valor superior al cliente.

**Valor percibido por el cliente**

Evaluación del cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en relación con las ofertas de la competencia.

## Construcción de relaciones con los clientes

Los primeros tres pasos del proceso de marketing —entender las necesidades del mercado y de los clientes, diseñar una estrategia de marketing orientada al cliente y generar un programa de marketing— conducen al cuarto paso y más importante de todos: construir y gestionar relaciones rentables con los clientes.

### Administración de las relaciones con los clientes

La *administración de las relaciones con los clientes* es tal vez el concepto más importante del marketing moderno. Algunos mercadólogos la definen tan estrechamente como una actividad de gestión de datos de clientes (práctica llamada *CRM*) y, desde esta perspectiva, implica gestionar cuidadosamente tanto información detallada acerca de clientes individuales como los *puntos de contacto* con ellos para maximizar la lealtad de los mismos. Más adelante, en el capítulo 4, analizaremos esta actividad más estrecha de CRM cuando hablemos de información de marketing.

Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos considera a la **administración de las relaciones con los clientes** un concepto más amplio; en este sentido, la administración de las relaciones con los clientes es el proceso general de crear y mantener relaciones rentables con los clientes al entregar satisfacción y valor superior al cliente. Maneja todos los aspectos de adquirir, mantener y crecer a los clientes.

### Bases para la creación de relaciones: valor del cliente y satisfacción

La clave para construir relaciones duraderas con los clientes es crear valor superior y satisfacción para el cliente. Los clientes satisfechos tienen mayores probabilidades de ser clientes leales y dar una porción más grande de sus negocios a la empresa.

**Valor del cliente.** Atraer y retener clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes a menudo se enfrentan a una confusa selección de productos y servicios de entre los cuales elegir. Los clientes le compran a la empresa que ofrece el más alto **valor percibido por ellos**; es decir, evalúan la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en relación con las ofertas de la competencia. Es importante destacar que los clientes con frecuencia no juzgan los valores y los costos “precisamente” u “objetivamente”; actúan sobre un *valor percibido*.

Para algunos consumidores el valor podría significar productos razonables a precios asequibles. Para otros consumidores, sin embargo, el valor podría significar pagar más para obtener más. Por ejemplo, una parrilla para barbecue de lujo Summit E-670 de Weber tiene un precio sugerido al menudeo de 2 600 dólares, más de cinco veces el precio de la mejor parrilla de su competidor, Char-Broil. Según Weber, su parrilla de acero inoxidable “abraza el verdadero lujo de asar a la parrilla con los materiales de la más alta calidad, características exclusivas y una apariencia deslumbrante”. Sin embargo, el marketing de Weber también sugiere que la parrilla realmente es un valor, incluso a precio de lujo. Por su dinero usted obtiene características prácticas tales como una construcción total de acero inoxidable, espaciosas áreas de trabajo y cocción, perillas de control iluminadas, un sistema motorizado retráctil para rostizar y una báscula con luz que le permite saber cuánto propano ha dejado en el tanque. ¿Vale la parrilla Summit de Weber el precio de lujo cuando se le compara

con parrillas menos caras? Para muchos consumidores la respuesta es no, pero para el segmento meta de parrilleros acaudalados y expertos la respuesta es “sí”.<sup>12</sup>

### Satisfacción del cliente

Medida en la cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador.

**Satisfacción de cliente.** La **satisfacción del cliente** depende del desempeño percibido de un producto en relación a las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto es inferior a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si el desempeño es superior a las expectativas, el cliente estará muy satisfecho e incluso encantado.

Las empresas destacadas en marketing hacen todo lo posible por mantener satisfechos a sus clientes importantes. La mayoría de los estudios muestran que un nivel más alto de satisfacción del cliente lleva a mayor lealtad del cliente, lo que a su vez provoca un mejor desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes tienen como meta encantar a sus clientes prometiéndoles solamente lo que pueden entregar y entregando más de lo que prometieron. Los clientes encantados no sólo harán compras repetidas, sino también serán socios de marketing dispuestos y “clientes predicadores” que comuniquen a los demás sus buenas experiencias (vea Marketing en acción 1.1).

Para las empresas interesadas en encantar a sus clientes, el valor y servicio excepcionales se convierten en parte de la cultura general de la empresa. Por ejemplo, año tras año, Ritz-Carlton es calificada en la cima o cerca de ella del sector hotelero en términos de satisfacción de sus clientes. ► Su pasión por satisfacer a sus clientes se resume en el credo de la empresa, que promete que sus hoteles de lujo entregarán una experiencia realmente memorable, una que “aviva los sentidos, infunde bienestar y cumple incluso los deseos y necesidades no expresados de nuestros huéspedes”.<sup>13</sup>

Regístrese en cualquier hotel Ritz-Carlton del mundo y se sorprenderá por la ferviente dedicación de la empresa por anticiparse y satisfacer hasta la menor de sus necesidades. Sin siquiera preguntar,

parecen saber si usted es alérgico a los cacahuates; desea una cama tamaño King; una almohada hipoolergónica; que las persianas estén abiertas cuando usted llegue; o que el desayuno esté en su habitación con café descafeinado. Todos los días, el personal del hotel —desde el personal de la recepción hasta el de mantenimiento y de limpieza de las habitaciones— observan con discreción y registran incluso las más pequeñas preferencias de sus huéspedes. Entonces, cada mañana, en cada hotel se revisan los archivos de todas las nuevas llegadas que ya se han alojado previamente en un Ritz-Carlton y se prepara una lista de toques adicionales que podrían encantar a cada huésped.

Una vez que identifican una necesidad especial de los clientes, los empleados del Ritz-Carlton llegan a extremos legendarios para satisfacerlas. Por ejemplo, para atender a un cliente con alergias alimentarias, un chef del Ritz-Carlton de Bali ubicó huevos y leche especiales en una pequeña tienda en otro país y consiguió que las entregaran en el hotel. En otro caso, cuando el servicio de lavandería del hotel no pudo quitar una mancha de un traje del cliente antes de su partida, el gerente del hotel viajó a la casa del huésped y personalmente le entregó un cheque de reembolso por el valor del traje. Segundo un gerente de 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 del huésped en cualquiera de los hoteles Ritz-Carlton que éste visite. Como resultado de tal dedicación en su servicio al cliente, un extraordinario 95% de los clientes que se van informan que su estancia ha sido una experiencia realmente memorable; más del 90% de ellos regresan.

Sin embargo, una empresa no tiene que ser una cadena de hoteles de lujo con servicio extraordinario para crear encanto en sus clientes. La satisfacción de los clientes “tiene mucho que ver con qué tan bien cumplen las empresas sus promesas más básicas, más que en con qué tan despampanante pueda ser la experiencia de servicio”, dice un experto. “Para ganar la lealtad [de los clientes], olvídense de las campanas y los silbatos y solamente resuelva sus problemas”.<sup>14</sup>

Aunque una empresa centrada en sus clientes busca entregarles una alta satisfacción en relación con sus competidores, no necesariamente busca maximizar la satisfacción del cliente. Una empresa siempre podrá aumentar la satisfacción de sus clientes bajando el precio o aumentando sus servicios, pero esto podría reducir las utilidades. Así, el propósito del marketing es generar valor para cliente de manera rentable. Esto requiere un delicado equilibrio: el mercadólogo debe continuar generando más valor y satisfacción en los clientes, pero sin “regalar la casa”.



▲ **Satisfacción del cliente: la pasión de Ritz-Carlton por satisfacer a sus clientes se resume en su credo, el cual promete una experiencia realmente memorable, una que “avive los sentidos, infunda bienestar y cumpla incluso los deseos y necesidades no expresados de nuestros huéspedes”.**

Tim Draper/DK Images

**MARKETING EN ACCIÓN****1.1**

## In-N-Out Burger: El poder de encantar al cliente

In-N-Out Burger abrió su primer restaurante en Baldwin Park, California, en 1948. Era un lugar sencillo, con dos carriles para servicio en el automóvil, una ventanilla donde tomaban las órdenes de los peatones, un área para sentarse al aire libre y un menú que se jactaba de servir solamente hamburguesas, malteadas, papas fritas y bebidas refrescantes. Era un formato bastante común en ese momento. En realidad, otro puesto de hamburguesas de California con más o menos la misma descripción fue abierto a sólo 45 minutos de allí por los hermanos McDonald. Sin embargo, actualmente In-N-Out es en gran medida el opuesto exacto de McDonald's. Mientras que McDonald's tiene operaciones con más de 32 700 tiendas por todo el mundo y tiene ventas anuales de su sistema total por más de 79 000 millones de dólares, In-N-Out tiene menos de 270 tiendas en cinco estados (California, Nevada, Utah, Arizona y Texas) y alrededor de 465 millones de dólares anuales en ventas.

Pero In-N-Out nunca quiso ser otro McDonald's. Y a pesar de su tamaño más pequeño —o tal vez debido a ello— a los clientes de In-N-Out les agrada más la cadena regional justo como es. Cuando se trata de satisfacer al cliente —o digamos, de *encantar* al cliente— In-N-Out le gana a McDonald's sobradamente. Con regularidad tiene las calificaciones de satisfacción de clientes más altas de cualquier restaurante de comida rápida en su sector del mercado. Casi todos los que han ido a un In-N-Out creen que hacen las mejores hamburguesas que hayan comido.

In-N-Out tiene un grupo de admiradores casi de culto por hacer algo inimaginable: no cambiar. Desde el inicio, la cadena se ha concentrado tenazmente en el bienestar del cliente. La filosofía sobre la que se fundó se mantiene con tanta fuerza hoy como cuando el primer In-N-Out Burger abrió sus puertas: "Dar a los clientes la comida más fresca y de mejor calidad que pueda comprar y proporcionarles un servicio amigable en un entorno impecablemente limpio".

A diferencia de McDonald's o Burger King, que presentan un flujo aparentemente interminable de nuevos artículos en el menú, el menú sencillo de In-N-Out nunca cambia. En lugar de ello, In-N-Out se centra en lo que hace bien: preparar hamburguesas, papas fritas y malteadas realmente buenas, punto. Sus hamburguesas están hechas con pura carne fresca sin aditivos, relleno o conservadores; las papas y otros vegetales frescos son cortados a mano todos los días en todos los restaurantes, y las malteadas están hechas con —sí— helado real. En una industria que cada vez se enamora más de las tecnologías tales como ingredientes congelados y preparación fuera de la tienda, usted no encontrará un solo congelador, lámpara de calor u horno de microondas en un In-N-Out. Cada comida es preparada especialmente con ingredientes frescos. "Atendemos a cada cliente, una hamburguesa a la vez," dice el gerente de uno de los restaurantes.

Aunque el menú podría parecer limitado, los empleados del In-N-Out con gusto personalizarán las hamburguesas al gusto del cliente. De hecho, a lo largo de los años ha surgido un "menú secreto" para los clientes que conocen las palabras clave correctas (las cuales no están anunciadas o publicadas en el menú). Así, un cliente que sepa podría ordenar una "doble-doble estilo animal" (una hamburguesa doble con doble queso, pepinillos, cebolla asada, paté extra y mostaza frita). Si usted ordena una 4×4 obtendrá cuatro hamburguesas de carne y cuatro rebanadas de queso; y un "queso a la parrilla" es una

hamburguesa In-N-Out con queso pero sin carne. Conocer el menú secreto hace que los clientes regulares se sientan aún más especiales.

Y no es sólo la comida de In-N-Out la que agrada a los clientes. La cadena también tiene empleados amigables y bien capacitados. In-N-Out trata muy bien a sus empleados. Paga 10 dólares por hora al personal nuevo de medio tiempo para comenzar, y le da aumentos regulares. Los empleados de tiempo parcial también tienen vacaciones pagadas. Los gerentes generales ganan al menos 100 000 dólares al año, más bonos y un paquete completo de beneficios que compite con cualquiera del mundo corporativo. Los gerentes que cumplen sus metas son enviados a lujosos viajes con sus cónyuges, con frecuencia a Europa, en primera clase. Los gerentes también son promovidos desde dentro: 80% de los gerentes de In-N-Out comenzaron desde abajo. Como resultado, In-N-Out tiene una de las más bajas tasas de rotación de personal en un sector famoso por tener altas tasas.

Los empleados contentos y motivados ayudan a crear clientes leales y satisfechos. De hecho, las palabras *leal* y *satisficho* no le hacen justicia a los sentimientos de los clientes por In-N-Out Burger. *Encantado* o incluso *fanáticamente leal* podrían dar una mejor idea. La cadena de restaurantes ha desarrollado un culto sin igual. Cuando abre un nuevo restaurante In-N-Out, la fila de automóviles por lo general es de una milla o más de longitud, y las personas pasan una hora formadas para comprar una hamburguesa, unas papas fritas y una malteada. Se sabe que los fanáticos acampan durante la noche para ser los primeros en la línea. Cuando abrió la primera tienda en Arizona, en Scottsdale, las personas hicieron filas de hasta cuatro horas mientras los helicópteros de los noticieros volaban sobre el estacionamiento.

Los fanáticos fervientes con gusto hacen lo imposible por satisfacer su antojo de una hamburguesa de In-N-Out. Jeff Rose, un planificador financiero de Carbondale, Illinois, siempre pasa primero al In-N-Out cuando visita a su madre que vive en Las Vegas. "Hay que pasar por enfrente cuando uno conduce hasta su casa", dice en su propia defensa. Pero ¿cómo explica entonces que una vez pagó



**▲ In-N-Out Burger encanta a sus clientes al centrarse en el servicio amigable y en lo que hace bien: hacer hamburguesas, papas fritas y malteadas realmente buenas, punto.** Newscom

40 dólares más de taxi sólo para visitar un In-N-Out camino al aeropuerto de San Diego?

In-N-Out no gasta mucho en publicidad; no tiene que hacerlo. Además de un pequeño presupuesto promocional para algunas carteleras locales y algunos anuncios en radio, cuando se trata de que la gente se entere, In-N-Out deja que sus clientes hagan el trabajo pesado. Los clientes leales son verdaderos apóstoles de la marca. Llevan puestas con orgullo las playeras de In-N-Out y pegan calcomanías a sus automóviles. Los feroz clientes frecuentes llevan arrastrando un flujo constante de nuevos devotos a los restaurantes In-N-Out, un acto al que con frecuencia se le denomina "la conversión". No pueden esperar a compartir los códigos secretos del menú y compartir los placeres sublimes de comerse una 4x4 estilo animal'. "Cuando le explicas a alguien lo que significa 'estilo animal', dice un analista, "sientes como si estuvieras pasándole un saludo secreto. La gente realmente se mete en todo esto".

In-N-Out no utiliza patrocinadores pagados, pero con frecuencia el "word of mouth" (publicidad de boca en boca) lo realizan celebridades muy famosas. Cuando el antiguo presentador del *Tonight Show*, Conan O'Brien preguntó a Tom Hanks qué recomendaba hacer en Los Ángeles, Hanks respondió, "Una de las cosas realmente fantásticas de Los Ángeles es In-N-Out Burger". La estrella de golf de la PGA, Phil Mickelson, habló tanto sobre la cadena que cada vez que tenía una racha perdedora, los columnistas deportivos comenzaban a sugerir que redujera su consumo de doble-dobles. Una vez, cuando la figura social Paris Hilton fue

detenida y multada por manejar en estado de ebriedad, su excusa era que iba en camino para satisfacer una urgencia de hamburguesa "In-N-Out".

In-N-Out Burger es de propiedad privada y no informa sus cifras de ventas y utilidades. Pero si las largas filas que salen de sus puertas en cualquiera de sus ubicaciones a la hora del almuerzo sirven como indicador, a la cadena le va muy bien en sus finanzas. Las ventas promedio por tienda In-N-Out son el doble del promedio de su industria y muy por encima de los líderes McDonald's y Burger King. "Cuanto más cambian y se expanden las cadenas como McDonald's y Burger King, más se afianza a sus ideas In-N-Out", dice el analista. "De cierta manera, simboliza el ideal estadounidense de hacer negocios: tratar bien a las personas, enfocarse en la calidad del producto y ser muy exitoso". Los clientes de In-N-Out no podrían estar más de acuerdo. Cuando se trata de cadenas de comida rápida, los clientes encantados le dirán, "Existe In-N-Out y existen todos los demás".

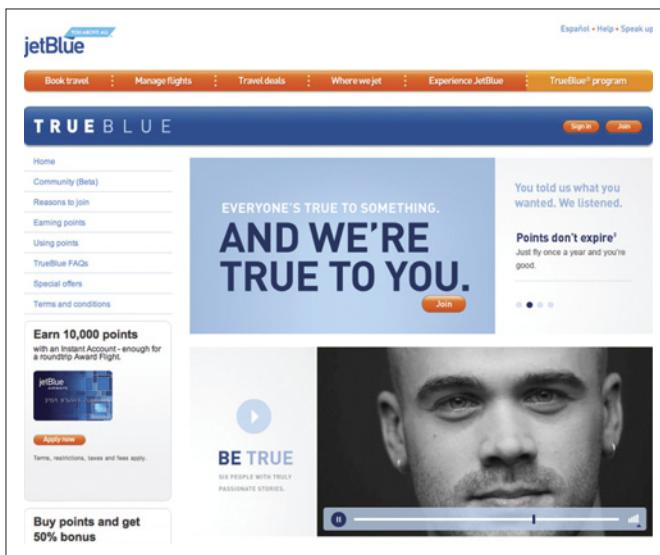
*Fuentes:* Stacy Perman, "In-N-Out Burger's Marketing Magic", *Businessweek*, 24 de abril de 2009, recuperado de [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com); Stacy Perman, "The Secret Sauce at In-N-Out Burger", *Businessweek*, 20 de abril de 2009, p. 68; Dan Macsai, "The Sizzling Secrets of In-N-Out Burger", *Fast Company*, 22 de abril de 2009, recuperado de [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Michael Rigert, "In-N-Out Fans Come Out En Masse for Orem Opening", *Daily Herald (Orem)*, 20 de noviembre de 2009; Gil Rudawsky, "Is In-N-Out Burger Moving East?", *Daily Finance*, 26 de mayo de 2010, recuperado de [www.dailyfinance.com](http://www.dailyfinance.com); Nancy Luna, "Attack of the Double-Double", *D Magazine*, marzo de 2011, p. 54; y [www.in-n-out.com](http://www.in-n-out.com) visitado en noviembre de 2011.

## Niveles y herramientas de las relaciones con clientes

Las empresas pueden construir relaciones con los clientes a muchos niveles, dependiendo de la naturaleza del mercado meta. En un extremo, la empresa con muchos clientes y bajo margen podría buscar desarrollar *relaciones básicas* con ellos. Por ejemplo, Nike no llama por teléfono o visita a todos sus clientes para conocerlos personalmente, sino que crea relaciones por medio de publicidad que construye a la marca, relaciones públicas y sus numerosos sitios y aplicaciones Web. En el otro extremo, en mercados con pocos clientes y alto margen, los vendedores desean crear *sociedades completas* con clientes clave. Por ejemplo, los representantes de ventas de Nike trabajan de cerca con Sports Authority, Dick's Sporting Goods, Foot Locker y otros grandes minoristas. Entre ambos extremos son adecuados otros niveles de relaciones con los clientes.

Más allá de ofrecer un alto valor y satisfacción de manera consistente, los mercadólogos pueden utilizar herramientas de marketing específicas para desarrollar vínculos más fuertes con los clientes. Por ejemplo, muchas empresas ofrecen *programas de marketing de frecuencia* que premian a los clientes que compran con regularidad o en grandes cantidades. Las aerolíneas ofrecen programas de viajero frecuente, los hoteles ofrecen mejores habitaciones a sus huéspedes frecuentes y los supermercados dan descuentos por el auspicio de sus "clientes muy importantes". Por ejemplo, JetBlue Airways ofrece a los miembros de su club TrueBlue puntos de viajero frecuente que pueden utilizar en cualquier asiento para cualquier vuelo de JetBlue sin fechas restringidas. ▶ JetBlue promete a sus miembros "Más vuelos de premio. Más puntos. Más que amar". La campaña de marketing "Be True" de la aerolínea, incluso destaca a miembros reales de TrueBlue que fueron nominados por miembros de la tripulación de JetBlue por su dedicación TrueBlue a causas inspiradoras.

Otras empresas patrocinan *programas de marketing de club*, que ofrecen a sus miembros beneficios especiales y crean comunidades de miembros. Por ejemplo, compre una de esas parrillas Weber y podrá unirse a la Weber Nation, "el sitio para gente real que ama sus parrillas Weber". La membresía le da a usted acceso exclusivo a clases en línea de cocina a la parrilla, una caja interactiva



▲ **Programas de marketing de frecuencia:** JetBlue Airways les ofrece a sus miembros de TrueBlue "más que amar". Incluso aparecen verdaderos miembros de TrueBlue en su campaña de marketing "Be True".

JetBlue Airways



▲ **Los mercadólogos no desean relaciones con todos los clientes posibles; en realidad, una empresa podría desear "despedir" a los clientes a quienes cuesta más atender que perder.**

de recetas, consejos para cocinar a la parrilla, soporte telefónico 24/7 (24 horas los siete días de la semana), podcasts de audio y video, foros para hablar francamente y para interactuar con otros fanáticos de las parrilladas e incluso la oportunidad de ser la estrella de un anuncio de televisión de Weber. "Vuélvase un miembro con espátula el día de hoy", dice Weber.<sup>15</sup>

## La naturaleza cambiante de las relaciones con los clientes

Están sucediendo cambios significativos en las maneras en que las empresas se relacionan con sus clientes. Las compañías de ayer se centraban en un marketing masivo a todos los clientes con cierta distancia. Actualmente, las empresas están creando relaciones más profundas, más directas y duraderas con clientes elegidos con mayor cuidado. A continuación algunas tendencias importantes en las maneras que las empresas y los clientes se relacionan entre sí.

### Relaciones con clientes elegidos con mayor cuidado

Pocas empresas en la actualidad practican el verdadero marketing masivo: ventas de manera estandarizada a cualquier cliente que lleve. Hoy, muchos mercadólogos se dan cuenta de que no desean relaciones con todos los clientes. En vez de ello, se dirigen a menos clientes pero más rentables. "No todos los clientes valen los

esfuerzos de marketing", dice un analista. "Algunos de ellos son más costosos de atender que de conservar".<sup>16</sup>

Muchas empresas actualmente utilizan el análisis de rentabilidad del cliente para omitir o seleccionar a los clientes que representan pérdidas, y dirigirse a los que representan ganancias para conservarlos. Un método es filtrar de forma preventiva a los clientes potencialmente no rentables. Progressive Insurance hace esto con eficacia. Hace a sus clientes potenciales una serie de preguntas de filtrado para determinar si son clientes correctos para la empresa. Si no lo son, es probable que Progressive les diga, "Usted tal vez desee contratar con Allstate". Un consultor de marketing lo explica: "Prefieren enviar clientes a un competidor que atender a clientes no rentables". Filtrar a clientes no rentables permite que Progressive provea un servicio incluso mejor a los clientes potencialmente más rentables.<sup>17</sup>

Pero ¿qué debería hacer la empresa con los clientes no rentables que ya tiene? ► Si no puede convertirlos en rentables, la empresa tal vez deba descartar a aquellos que son poco razonables o a los que cuesta más atender que su valor. "Salve a su empresa despidiendo a sus clientes", aconseja un mercadólogo. "Bueno, no a todos sus clientes, sólo a los que piden más de lo que ellos dan". Otro mercadólogo agrega: "Despedir a los clientes a los que no es posible agradar le proporciona el ancho de banda y los recursos para mimar a los que en realidad merecen su atención y le recompensan con recomendaciones, aplausos y lealtad".<sup>18</sup> Considere este ejemplo:

En fechas recientes Sprint envió cartas a cerca de 1 000 personas informándoles que habían sido despedidos; sólo que los receptores eran *clientes* de Sprint, no empleados. Durante cerca de un año, el proveedor de servicios inalámbricos había estado registrando el número y frecuencia de las llamadas de servicio realizadas por un grupo de usuarios que requerían alto mantenimiento. Según un portavoz de Sprint, "en algunos casos estaban llamando a servicio al cliente cientos de veces al mes... sobre los mismos asuntos, incluso después de que, desde nuestro punto de vista, esos asuntos habían sido resueltos". En última instancia, la empresa determinó que no podía satisfacer las necesidades de este subconjunto de suscriptores, y por lo tanto les condonó las cuotas de cancelación y suspendió su servicio. Tales prácticas de "desinversión" de clientes alguna vez fueron consideradas una anomalía, pero los nuevos enfoques y tecnologías de segmentación han hecho más fácil enfocarse en retener a los clientes correctos y, por extensión, mostrarles la puerta a los clientes problema.

### Relaciones más profundas e interactivas

Más allá de elegir más selectivamente a los clientes, las empresas ahora se relacionan con sus clientes elegidos de maneras más profundas y significativas. En lugar de depender de mensajes unidireccionales de medios masivos, los mercadólogos actuales incorporan métodos nuevos e interactivos que les ayudan a construir relaciones bidireccionales y dirigidas con sus clientes.

**Relaciones interactivas con los clientes.** Las nuevas tecnologías han cambiado profundamente las maneras en que las personas se relacionan entre sí. Las nuevas herramientas para relacionarse incluyen de todo, desde el correo electrónico, los sitios Web, los blogs, los teléfonos celulares y videos compartidos, hasta las comunidades online y redes sociales como Facebook, YouTube y Twitter.

Este entorno cambiante de comunicaciones también afecta la manera en que las empresas y las marcas se relacionan con los clientes. Los nuevos enfoques de comunicación permiten a los mercadólogos crear una participación más profunda del cliente y un sentido de comunidad alrededor de la marca, convirtiéndola en parte significativa de las conversaciones y vidas de los consumidores. “Volverse parte de la conversación entre los consumidores es infinitamente más poderoso que el manejo de información a través de la publicidad tradicional”, dice un experto en marketing. Otro dice: “Hoy, las personas desean una voz y un rol en sus experiencias de marca. Desean co-creación”.<sup>19</sup>

Sin embargo, al mismo tiempo que las nuevas tecnologías crean oportunidades de forjar relaciones para los mercadólogos, también crean desafíos. Les dan a los consumidores mayor poder y control. Los consumidores de hoy tienen más información sobre las marcas que nunca antes y cuentan con varias plataformas para ventilar y compartir sus puntos de vista sobre las marcas con otros consumidores. Así, el mundo del marketing ahora abarca no sólo la gestión de relaciones con clientes, sino también las **relaciones gestionadas por los clientes**.

El mayor control del consumidor significa que las empresas ya no pueden depender del marketing por *intrusión*. En vez de ello, los mercadólogos deben practicar el marketing por *atracción*: crear ofertas y mensajes de marketing que impliquen a los consumidores más que interrumpirlos. Así, la mayoría de los mercadólogos ahora aumentan sus esfuerzos de marketing por medios masivos con una rica mezcla de métodos de marketing directo para promover la interacción entre el consumidor y la marca.

Por ejemplo, muchas marcas están creando diálogos con los consumidores a través de las *redes sociales en línea* existentes o las propias de la marca. Para complementar sus campañas tradicionales de marketing, las empresas ahora publican sus últimos anuncios, videos hechos para la Web o sitios para compartir videos de forma rutinaria; se unen a las redes sociales o lanzan sus propios blogs, comunidades en línea o sistemas de calificación generados por los consumidores, todo ello con el objetivo de que los clientes participen en un nivel más personal e interactivo.

Tome el ejemplo de Twitter. Organizaciones que van desde Dell, JetBlue Airways y Dunkin’ Donuts hasta los Bulls de Chicago, NASCAR y el departamento de bomberos de Los Ángeles han creado páginas y promociones en Twitter. Utilizan los “tweets” para iniciar conversaciones con más de los 200 millones de usuarios registrados en esa red, resolver asuntos de servicio a clientes, investigar las reacciones de los consumidores e impulsar el tráfico a artículos, sitios Web, videos y otras actividades relevantes de la marca. Por ejemplo, Dell supervisa las discusiones por Twitter y responde con rapidez a problemas o preguntas individuales. Tony Hsieh, CEO de la familia de empresas Zappos, que tiene más de 1.7 millones de seguidores en Twitter, dice que la red social permite que los clientes “sepan con más detalle cómo es la empresa y mi propia personalidad”. Otro mercadólogo observa que las empresas pueden “usar Twitter para tener la investigación más rápida y más honesta que se haya escuchado jamás —lo bueno, lo malo y lo feo— y no cuesta un centavo”.<sup>20</sup>

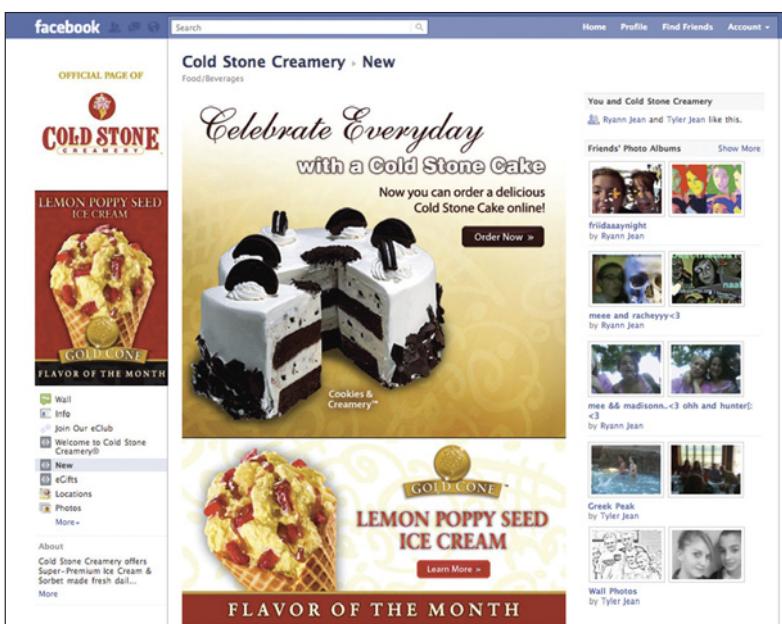
De forma similar, actualmente casi todas las empresas tienen algo de acción en Facebook: Starbucks tiene más de 20 millones de “fans” y Coca-Cola más de 23 millones. Las redes sociales como Facebook, YouTube, Twitter y el correo electrónico pueden hacer que los consumidores se involucren y hablen con una marca. Por ejemplo, el minorista de helados Cold Stone Creamery utiliza todos estos medios para atraer clientes.<sup>21</sup>

En YouTube, Cold Stone publica videos de eventos tales como su “Fiesta de helados más grande del mundo”, que beneficia a la fundación Make a Wish.

► La página de Facebook de Cold Stone, con más de 1.4 millones de amigos, constituye la versión

## Relaciones gestionadas por los clientes

Relaciones de marketing en las que los clientes, facultados por las nuevas tecnologías digitales, interactúan con las empresas y entre sí para dar forma a sus relaciones con las marcas.



▲ **Redes sociales en línea:** Cold Stone Creamery utiliza una variedad de redes sociales para atraer clientes a un nivel más personal e interactivo. Su página de Facebook constituye una versión en línea y moderna de una fiesta de helados.

moderna y en línea de una fiesta de helados. Los fans pueden publicar fotografías de sus experiencias favoritas en Cold Stone, intercambiar puntos de vista con la empresa y otros amantes de los helados, conocer nuevos sabores y enterarse de eventos, o enviar un regalo electrónico de Cold Stone —un cono, una malteada o sólo un importe monetario— a un amigo que necesite alegrarse. Las redes sociales ayudan a crear tanto relaciones con los clientes como ventas. En respuesta a una campaña reciente de 2 helados por 5 dólares utilizando el correo electrónico y Facebook, los fanáticos imprimieron más de 500 000 cupones en sólo tres semanas e, increíblemente, canjearon el 14%. Un concurso para los nuevos sabores de verano atrajo 4 000 entradas y 66 000 nuevos fans en sólo ocho semanas. Según Cold Stone, todas sus campañas en redes sociales a la fecha han incrementado fuertemente el tráfico a sus tiendas y las ventas. Más de la mitad del presupuesto para publicidad de la empresa ahora se dedica a actividades no tradicionales como las redes sociales.

La mayoría de los mercadólogos aún están aprendiendo a utilizar las redes sociales con eficacia. El problema es encontrar maneras discretas de entrar a las conversaciones sociales de los clientes con mensajes atractivos y relevantes. No es suficiente colocar un video cómico, crear una página en una red social o tener un blog. El marketing exitoso en las redes sociales implica hacer contribuciones relevantes y genuinas a las conversaciones de los consumidores. “Nadie desea ser amigo de una marca”, dice un ejecutivo de marketing en línea. “Tu trabajo (como marca) consiste en formar parte de las conversaciones de los otros amigos”.<sup>22</sup>

**Marketing generado por el consumidor.** Una parte creciente del nuevo diálogo con el cliente es el **marketing generado por el consumidor** mediante el cual los propios consumidores desempeñan un rol cada vez mayor en darle forma a sus experiencias de marca y las de otros consumidores. Esto puede suceder a través de intercambios espontáneos entre consumidores en blogs, sitios para compartir videos y otros foros digitales. Pero cada vez con mayor frecuencia las empresas *invitan* a los consumidores a desempeñar un rol más activo en la formación de productos y mensajes de marca.

Algunas empresas piden a los consumidores nuevas ideas para productos. Por ejemplo, la marca Vitaminwater de Coca-Cola recientemente subió una aplicación a Facebook para que los clientes dieran sugerencias de nuevos sabores, prometiéndoles la fabricación y comercialización del ganador (“Vitaminwater fue nuestra idea; la siguiente será tuya”). El nuevo sabor —Connect— (cereza negra-limón con vitaminas y una explosión de cafeína) —fue un gran éxito. En el proceso, Vitaminwater duplicó su base de fanáticos en Facebook para llegar a más de un millón.<sup>23</sup>

Otras empresas invitan a los clientes a desempeñar un rol activo en el desarrollo de anuncios. Por ejemplo, PepsiCo, Southwest Airlines, MasterCard, Unilever, H. J. Heinz y muchas otras empresas han llevado a cabo concursos para comerciales generados por los consumidores que han sido transmitidos por televisión nacional. Durante los últimos años, la marca Doritos de PepsiCo ha llevado a cabo un concurso llamado “Crash the Super Bowl” en el cual invita a que los consumidores envíen sus anuncios de 30 segundos y transmite los mejores durante el juego. Estos anuncios generados por los consumidores han sido un enorme éxito. El año pasado, PepsiCo incluyó a su marca PepsiMax en el concurso y los consumidores enviaron casi 5 600 participaciones. El anuncio ganador producido por fanáticos de Doritos (llamado “Ataque del pug”) empató en el número uno con el anuncio “Nana de perros” de Bud Light, producido por una agencia de publicidad en las calificaciones Ad Meter de USA Today, lo que le dio al creador del anuncio un premio por un millón de dólares en efectivo por parte de PepsiCo. El anuncio tuvo un costo de alrededor de 500 dólares. En total, PepsiCo colocó dos anuncios hechos por consumidores para Doritos y dos para PepsiMax en los primeros 10 lugares de 61 anuncios para el Super Bowl.<sup>24</sup>

Sin embargo, el proceso de utilizar contenido generado por los consumidores puede consumir mucho tiempo y ser costoso, y para las empresas podría ser difícil encontrar incluso una pequeña cantidad de oro entre toda la basura. ► Por ejemplo, cuando Heinz invitó a los consumidores a enviarle anuncios hechos en casa para su salsa de tomate a través de su página en YouTube, terminó revisando más de 8 000 entradas, de las cuales publicó casi 4 000. Algunos de los anuncios amateur eran muy buenos, al menos entretenidos y potencialmente eficaces. Sin embargo, la mayoría cuando mucho eran

### Marketing generado por el consumidor

Intercambios de marcas creados por los propios consumidores —tanto si se les ha invitado a hacerlo como si no— mediante los cuales los consumidores desempeñan un rol cada vez mayor en darle forma a sus propias experiencias de marca y a las de otros consumidores.



▲ Utilizar el marketing generado por los consumidores: Cuando H. J. Heinz invitó a los consumidores a enviar anuncios hechos en casa para su marca de salsa de tomate en YouTube, recibió más de 8 000 participaciones; algunas de ellas fueron muy buenas, pero la mayoría fueron mediocres o, incluso, realmente horribles.

AJ Mast/Redux Pictures

mediocres y otros eran realmente horrorosos. En un anuncio, uno de los concursantes tomaba salsa de tomate directo de la botella. En otro, el aspirante a director de películas cepillaba sus dientes, se lavaba el cabello y se afeitaba con el producto de Heinz.<sup>25</sup>

El marketing generado por los consumidores, por invitación de los mercadólogos o no, se ha convertido en una fuerza de marketing significativa. Mediante una abundancia de videos, reseñas, blogs y sitios Web generados por consumidores, éstos están desarrollando un rol cada vez más importante en darle forma a sus experiencias de marca. Más allá de generar conversaciones de marca, los clientes cada vez tienen un voto más fuerte sobre el diseño, uso y envase de los productos, así como sobre su precio y distribución. Las marcas necesitan aceptar y adoptar el surgimiento del poder del consumidor. Un analista dice: “Los humanos, antes conocidos como consumidores o teleadictos, ahora son creadores y líderes de pensamiento; dejaron de ser pasivos”.<sup>26</sup>

### Comentario del autor ➤

Los mercadólogos no pueden crear valor para los clientes y construir relaciones con ellos por sí mismos. Deben trabajar de cerca con otros departamentos de la empresa y socios fuera de ella.

### Gestión de relaciones con socios

Trabajar de cerca con socios en otros departamentos de la empresa y fuera de ella para en conjunto, entregar un mayor valor a los clientes.

### Gestión de relaciones con socios

Cuando se trata de generar valor para el cliente y construir fuertes relaciones con ellos, los mercadólogos de hoy saben que no pueden hacerlo solos. Deben trabajar de cerca con variedad de socios de marketing. Además de ser bueno en la *gestión de relaciones con clientes*, los mercadólogos deben también ser buenos en la **gestión de relaciones con socios**, lo que implica trabajar de cerca con otros dentro y fuera de la empresa para, en conjunto, entregar un mayor valor a los clientes.

Tradicionalmente, los mercadólogos han estado a cargo de entender a los clientes y de representar sus necesidades para los diferentes departamentos de la empresa. Sin embargo, en el mundo actual tan conectado, toda área funcional dentro de la organización puede interactuar con los clientes. El nuevo enfoque es que —sin importar cuál sea su trabajo dentro de la empresa— cualquier departamento debe entender de marketing y estar orientado al cliente. En vez de dejar que cada departamento se maneje de manera independiente, las empresas deben vincularlos a todos en la creación de valor para el cliente.

Los mercadólogos también deben asociarse con los proveedores, socios de canal y otras entidades fuera de la empresa. Los canales de marketing consisten en distribuidores, minoristas y otros agentes que conectan a la empresa con sus compradores. La *cadena de suministros* consiste en un canal más largo, que se extiende desde la materia prima a los componentes y hasta los productos finales que se distribuyen a los compradores finales. A través de la *administración de la cadena de suministro*, las empresas actuales fortalecen sus conexiones con los socios en toda la longitud de la cadena de distribución. Saben que su fortuna depende de algo más que su desempeño. El éxito al entregar valor al cliente depende del desempeño de su cadena de suministro completa en comparación con el desempeño de la cadena de suministro de sus competidores.

### Comentario del autor ➤

Regrese a la figura 1.1 y observe que en los cuatro primeros pasos del proceso de marketing, la empresa crea valor para los clientes meta y genera fuertes relaciones con ellos. Si lo hace bien, en reciprocidad puede captar valor de los clientes en la forma de clientes leales que compran y continúan comprando las marcas de la empresa.

## Captar valor de los clientes

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing que la figura 1.1 describe implican el construir relaciones con los clientes mediante la creación y entrega de valor al cliente. El paso final implica captar valor en reciprocidad, el cual toma la forma de ventas, cuota de mercado y utilidades. Al crear un valor superior para el cliente, la empresa genera clientes altamente satisfechos que se mantienen leales y compran más. Esto a su vez significa mayores utilidades a largo plazo para la empresa. Aquí analizaremos los resultados de la creación de valor del cliente: lealtad y retención de clientes, participación de mercado y de clientes y, capital de clientes.

### Creación de retención y lealtad de clientes

La buena administración de las relaciones con los clientes crea satisfacción del cliente. A su vez, los clientes satisfechos se mantienen leales y hablan favorablemente a los demás acerca de la empresa y sus productos. Los estudios muestran grandes diferencias en la lealtad de los clientes menos satisfechos, los medianamente satisfechos y los muy satisfechos. Incluso una pequeña caída de la satisfacción completa puede crear una enorme caída de la lealtad. Así, la gestión de relaciones con clientes debe aspirar a crear no sólo la satisfacción del cliente, sino también su deleite.

La reciente Gran Recesión y la incertidumbre económica subsiguiente presionaron muy fuerte la lealtad de los clientes. Creó en los consumidores una nueva sensibilidad al gasto que continuará en el futuro. Estudios recientes muestran que incluso en una economía mejorada, 55% de los consumidores estadounidenses dicen que prefieren obtener el mejor precio que la mejor marca. Alrededor del

50% de los consumidores actuales compran artículos de marca propia “todo el tiempo” como parte de su comportamiento regular de compras, en comparación con el 12% que compraba estos artículos a inicios de la década de 1990. Casi dos terceras partes dicen que ahora compran en una tienda diferente con precios más bajos aunque sea menos cómodo. Las investigaciones también muestran que es cinco veces más barato mantener a un cliente antiguo que adquirir uno nuevo. Así, las empresas actuales deben formar sus propuestas de valor incluso con mayor cuidado y tratar bien a sus clientes rentables para mantenerlos leales.<sup>27</sup>

Perder a un cliente significa perder más que solo una venta: implica perder el volumen entero de compras que el cliente haría durante toda su vida. Por ejemplo, esta ilustración clásica del **valor de por vida del cliente**:



▲ **Valor de por vida del cliente:** para que los clientes sigan volviendo, Stew Leonard's ha creado la “Disneylandia de las tiendas de lácteos”. **Regla #1:** El cliente siempre tiene la razón. **Regla #2:** Si alguna vez el cliente se equivoca, vuelva a leer la Regla #1.

Stew Leonard's

Stew Leonard, quien opera una cadena muy rentable de supermercados con cuatro tiendas en Connecticut y Nueva York, alguna vez dijo ver 50 000 dólares salir volando por la ventana cada vez que veía a un cliente enfadado. ¿Por qué? Porque su cliente promedio gasta unos 100 dólares semanales, va de compra 50 veces al año y se mantiene en la zona geográfica unos 10 años. Si este cliente tiene una mala experiencia y se cambia a otro supermercado, Stew Leonard's pierde 50 000 dólares de ingresos de por vida del cliente. La pérdida puede ser mucho mayor si el cliente decepcionado comparte su mala experiencia con otros clientes y los induce a abandonarlos.

Para que los clientes sigan volviendo, Stew Leonard's ha creado lo que el *New York Times* ha denominado la “Disneylandia de las tiendas de lácteos” con todo y personajes disfrazados, entretenimiento programado, un zoológico para acariciar a los animales y muñecos animatrónicos por toda la tienda. Desde sus humildes inicios como una pequeña tienda de lácteos en 1969, Stew Leonard's ha crecido a un ritmo asombroso. Ha construido 29 anexos a la tienda original, donde ahora atiende a más de 300 000 clientes a la semana. Esta multitud de compradores leales es resultado del ferviente enfoque de la tienda hacia el servicio al cliente. ► “Regla #1: El cliente siempre tiene la razón. Regla #2: Si alguna vez el cliente se equivoca, vuelva a leer la Regla #1”.<sup>28</sup>

Stew Leonard's no es el único que evalúa el valor de por vida del cliente. Por ejemplo, Lexus calcula que un solo cliente satisfecho y leal vale más de 600 000 dólares en ventas en su tiempo de vida. Y el valor estimado de por vida de un consumidor joven de telefonía móvil es de 26 000 dólares.<sup>29</sup> De hecho, una empresa puede perder dinero en una transacción determinada pero aún así seguir teniendo grandes beneficios de una relación a largo plazo. Esto significa que las empresas deben tener un objetivo alto al forjar relaciones con los clientes. El deleite de los clientes provoca una relación emocional —no sólo racional— con la marca. Y esa relación es la que hace que los clientes sigan regresando.

## Aumentar la participación del cliente

### Participación del cliente

Porción de las compras del cliente que obtiene la empresa en sus categorías de producto.

Más allá de sólo retener a los buenos clientes para captar el valor de por vida del cliente, la buena administración de las relaciones puede ayudar a los mercadólogos a aumentar su **participación del cliente**, es decir, la proporción que obtienen de las compras de los clientes en su categoría de productos. Así, los bancos desean aumentar su “participación de billeteira”. Los supermercados y restaurantes desean tener más “participación de estómago”. Las compañías de automóviles desean tener más “participación de cochera” y las aerolíneas más “participación de viajes”.

Para aumentar su participación del cliente, las empresas pueden ofrecer una mayor variedad a sus clientes actuales, o crear programas para hacer ventas cruzadas o sugestivas para comercializar más productos y servicios con los clientes existentes. Por ejemplo, Amazon.com tiene muchas habilidades para apalancar las relaciones con sus 90 millones de clientes con el fin de aumentar su participación en el presupuesto de gasto de cada cliente.<sup>30</sup>

Lo que fuera originalmente una tienda de libros en línea, Amazon.com, ahora ofrece a sus clientes videos, música, electrónicos de consumo, juguetes, productos de oficina, artículos para mejorar el hogar, artículos para el jardín, ropa y accesorios, joyería, herramientas e incluso abarrotes. Además, con base en el historial de compras y búsquedas de cada cliente, la empresa recomienda productos

relacionados que podrían ser de interés. Este sistema de recomendaciones influye hasta en el 30% de todas las ventas. El ingenioso programa de envíos en dos días del gigante en línea, Amazon Prime, también ha ayudado a aumentar la participación de la billetera de sus clientes. Por una cuota anual de 79 dólares, los miembros de Prime reciben la entrega de todas sus compras dentro de los dos días siguientes, no importa que sea un libro de pasta suave o una televisión de alta definición de 60 pulgadas. “Amazon Prime podría ser el programa de lealtad de clientes más ingenioso y eficaz de todo el comercio electrónico, si no es que de toda la venta minorista en general”, afirma un analista. “Convierte a los compradores casuales, que se sienten muy gratificados por recibir con seguridad sus compras dentro de los dos días siguientes, en adictos a Amazon”. Como resultado, después de inscribirse a Prime, los compradores duplican o más sus compras en Amazon.com. El programa de envíos es responsable del 20% estimado de las ventas de Amazon en Estados Unidos.

## Crear valor capital del cliente

Ahora podemos ver la importancia de no solo captar clientes, sino también de mantenerlos y hacerlos crecer. El valor de una empresa proviene de sus clientes actuales y futuros. La administración de las relaciones con los clientes toma una perspectiva de largo plazo. Las empresas no sólo desean crear clientes rentables, sino tenerlos por toda la vida, ganar una mayor participación de sus compras y captar el valor de por vida del cliente.

### ¿Qué es el valor capital del cliente?

El fin último de la administración de las relaciones con los clientes es producir un alto valor *capital del cliente*.<sup>31</sup> El **valor capital del cliente** es la suma de los valores de por vida combinados de todos los clientes actuales y potenciales de la empresa. Como tal, es una medida del valor futuro de la base de clientes de la empresa. Claramente, cuanto más leales sean los clientes rentables de la empresa, mayor será su valor de clientes. El valor capital del cliente podría ser una mejor medida del desempeño de la empresa que las ventas actuales o su participación de mercado. En tanto que las ventas y la participación de mercado reflejan el pasado, el valor capital del cliente pronostica el futuro.

► Consideré el caso de Cadillac:<sup>32</sup>



▲ **Administración del valor capital del cliente:** Para aumentar el valor de por vida del cliente y el valor capital del cliente, Cadillac necesita hacer que el Caddy esté de moda nuevamente, dirigiéndose a una generación más joven.

Newscom

En las décadas de 1970 y 1980, Cadillac tenía algunos de los clientes más leales de su sector. Para una generación completa de compradores de automóviles el nombre de *Cadillac* definía el lujo estadounidense. La participación del mercado de automóviles de lujo de esta marca alcanzó un increíble 51% en 1976, y con base en la cuota de mercado o ventas, el futuro de la marca se percibía optimista. Sin embargo, las medidas del valor capital del cliente hubieran dibujado un panorama más débil. Los clientes de Cadillac estaban envejeciendo (edad promedio de 60 años) y el valor promedio de por vida del cliente estaba decreciendo. Muchos compradores de Cadillac estaban comprando sus últimos automóviles. Así, aunque la participación de mercado de Cadillac era buena, su valor capital de clientes no lo era.

Compare esto con el caso de BMW. Su imagen más juvenil y vigorosa no ganó la guerra de la cuota de mercado al inicio. Sin embargo sí ganó a clientes más jóvenes para BMW (edad promedio de 40 años) con valores de por vida del cliente más altos. El resultado: en los años siguientes la participación de mercado y las utilidades de BMW se elevaron en tanto que la fortuna de Cadillac se desgastó. En años recientes, Cadillac ha batallado para que el Caddy vuelva a estar de moda al dirigirse a una generación más joven de consumidores. Moraleja: Los mercadólogos deben preocuparse no sólo por las ventas actuales y su cuota de mercado. El valor de por vida del cliente y el valor capital del cliente son el meollo del asunto.

## Crear relaciones adecuadas con los clientes adecuados

Las empresas deben administrar su valor capital del cliente con cuidado. Deben ver a los clientes como activos que necesitan ser gestionados y maximizados. Pero no todos los clientes, incluso todos los clientes leales, son buenas inversiones. Sorprendentemente, algunos clientes leales pueden no ser rentables, y algunos clientes desleales pueden ser rentables. ¿Cuáles clientes debería adquirir y retener la empresa?

La empresa puede clasificar a sus clientes según su rentabilidad potencial y administrar sus relaciones con ellos según esta clasificación. La ►Figura 1.5 clasifica a los clientes en uno de cuatro grupos de relaciones, según su rentabilidad y lealtad proyectada.<sup>33</sup> Cada grupo requiere una estrategia



Figura 1.5 Grupos de relaciones con clientes

Los “*amigos verdaderos*” son tanto rentables como leales. Existe un fuerte ajuste entre sus necesidades y las ofertas de la empresa. La empresa desea hacer inversiones continuas en la relación para encantar a estos clientes y nutrirlos, retenerlos y hacerlos crecer. Desea convertir a los amigos verdaderos en *creyentes verdaderos* que regresen con regularidad y cuenten a otros sobre sus buenas experiencias con la empresa.

Los “*percebes*” son altamente leales pero no muy rentables. Existe un ajuste limitado entre sus necesidades y las ofertas de la empresa. Un ejemplo son los clientes más pequeños de los bancos quienes hacen transacciones con regularidad pero no generan suficientes ingresos para cubrir los costos de mantener sus cuentas. Igual que los percebes en el casco de un barco, generan resistencia. Los percebes tal vez sean los clientes más problemáticos. La empresa podría ser capaz de mejorar su rentabilidad vendiéndoles más, aumentando sus cuotas o reduciéndoles el servicio. Sin embargo, si no se les puede volver rentables, deben ser “despedidos”.

El punto aquí es importante: los diferentes tipos de clientes requieren diferentes estrategias de administración de las relaciones. La meta a alcanzar es construir las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Hemos cubierto mucho terreno. Una vez más, disminuya la velocidad por un momento para desarrollar *sus propios* pensamientos sobre el marketing.

- En *sus propias palabras*, ¿qué es marketing y qué busca lograr?
- ¿Qué tan bien administra Lexus sus relaciones con los clientes? ¿Qué estrategias de administración de relaciones con sus clientes utiliza? ¿Qué estrategia de la administración de relaciones utiliza Walmart?
- Piense en una empresa de la cual usted sea un *amigo verdadero*. ¿Qué estrategia utiliza esta empresa para administrar su relación con usted?

### Comentario del autor ➤

El marketing no toma lugar dentro de un vacío; ahora que hemos analizado los cinco pasos en el proceso de marketing, examinaremos cómo el mercado en constante cambio afecta tanto a los consumidores como a los mercadólogos que los atienden. Observaremos con mayor profundidad éstos y otros factores del entorno de marketing en el capítulo 3.

## El cambiante panorama del marketing

Todos los días ocurren cambios dramáticos en el mercado. Richard Love de HP observaba: “El ritmo del cambio es tan rápido que la capacidad de cambiar se ha vuelto una ventaja competitiva”. Yogi Berra, legendario catcher y gerente de los Yankees de Nueva York lo resumió con mayor sencillez cuando dijo: “El futuro ya no es lo que solía ser”. A medida que cambia el mercado, deben cambiar quienes lo atienden.

En esta sección, examinamos las cuatro principales fuerzas y tendencias que están transformando el panorama del marketing y desafiando la estrategia de marketing. Observaremos cinco importantes desarrollos: el cambiante entorno económico, la era digital, el crecimiento del marketing sin fines de lucro, la veloz globalización, la llamada hacia una mayor responsabilidad social.

de administración de relaciones diferente. Los “*extraños*” muestran una baja rentabilidad potencial y poca lealtad proyectada. Existe poco ajuste entre las ofertas de la empresa y sus necesidades. La estrategia de administración de relaciones para estos clientes es sencilla: no invierta en ellos.

Las “*mariposas*” son potencialmente rentables pero no son leales. Existe un buen ajuste entre las ofertas de la empresa y sus necesidades. Sin embargo, igual que las mariposas de verdad, podemos disfrutarlas sólo durante un periodo corto y después se van. Un ejemplo son los inversor nistas del mercado de valores que intercambian acciones con frecuencia y en grandes cantidades pero que disfrutan buscando los mejores tratos sin establecer una relación regular con ninguna empresa intermediaria bursátil en particular. Los esfuerzos por convertir a las mariposas en clientes leales rara vez tienen éxito. En lugar de eso, la empresa debería disfrutar a las mariposas por el momento y crear transacciones satisfactorias y rentables con ellas, captando tanto como sea posible de sus negocios en el corto tiempo durante el cual comprarán en su empresa. Después deberá dejar de invertir en ellas hasta la siguiente vez.

## El cambiante entorno económico

En 2008 las economías estadounidenses y mundiales experimentaron la Gran Recesión, un sorprendente colapso económico diferente a cualquiera desde la gran depresión de la década de 1930. El mercado accionario se desplomó y billones de dólares de valor de mercado simplemente se evaporaron. La crisis financiera dejó a los temerosos consumidores cortos tanto en dinero como en confianza al enfrentarse a pérdidas en sus ingresos, a una severa reducción de créditos, a los decrecientes valores de sus casas y al aumento en el desempleo.

La Gran Recesión provocó que muchos consumidores reevaluaran sus prioridades de gasto y redujeran sus compras. Después de dos décadas de gastar en exceso, los consumidores se apretaron el cinturón y cambiaron sus actitudes y hábitos de compra. Más que sólo como un cambio temporal, los nuevos valores y patrones de consumo probablemente permanecerán durante muchos años. Incluso a medida que la economía se fortalezca, los consumidores continuarán gastando con mayor cuidado y sensatez (vea Marketing en acción 1.2).

Como respuesta, muchas industrias—desde minoristas de descuento como Target hasta marcas de lujo como Lexus—han alineado sus estrategias de marketing con la nueva realidad económica. Más que nunca, los mercadólogos enfatizan ahora el *valor* en sus propuestas al cliente. Se están concentrando en la cantidad de valor por el dinero, lo práctico y la durabilidad de sus productos y propuestas de marketing.



**▲ En el entorno económico actual, las empresas deben enfatizar el valor en sus propuestas de valor. Target ha cambiado el equilibrio más hacia la parte de “Paga menos” en su posicionamiento “Espera más. Paga menos”.**

Newscom

Por ejemplo, durante años, el minorista de descuento Target se enfocó cada vez más en la parte de “Esperar más” de su propuesta de valor “Expect more. Pay less” (Espera más. Paga menos). Su cuidadosamente cultivada imagen de tienda de descuento de lujo la diferenció con éxito de la posición más tajante de Walmart de dar “el precio más bajo”. Pero cuando la economía se tornó agria, muchos consumidores se preocuparon de que el surtido moderno y el marketing a la moda también pudieran implicar precios altos, con lo cual el desempeño de Target decayó. ▶ De esta manera, Target ha cambiado su equilibrio hacia la parte de “Paga menos” en su eslogan, asegurándose de que sus precios se encuentren en línea con los de Walmart y de que los consumidores lo sepan. Aunque siga siendo moderna, el marketing actual de Target también incluye mayores atractivos de precios y ahorros prácticos. “Dejamos que se abriera demasiado espacio entre ‘Espera más’ y ‘Paga menos’”, dice el director general de marketing de Target. La última campaña de Target “Life’s a Moving Target” (“La vida es un blanco [target] en movimiento”) parece haber encontrado el equilibrio correcto entre ambos lados de su posicionamiento. “Creemos que hemos contrarrestado las cuestiones de percepción de precio”, afirma el ejecutivo.<sup>34</sup>

En el otro extremo, incluso las marcas de lujo están añadiendo valor a sus ecuaciones de compra. Por ejemplo, durante años Lexus ha enfatizado el estatus y el desempeño. En sus anuncios prenavideños generalmente aparece un cónyuge amoroso que le regala a su media naranja un Lexus nuevo con un gran moño rojo. Lexus sigue publicando sus anuncios, pero también está apalancando sus apuestas con otros mensajes con el eslogan “el costo más bajo de propiedad”, refiriéndose a su decente economía de combustible, durabilidad y alto valor de reventa.

Al ajustarse a la nueva economía, las empresas podrían estar tentadas a disminuir sus presupuestos de marketing y recortar los precios en un esfuerzo por convencer a los clientes más moderados de que abran sus billeteras. Sin embargo, aunque disminuir los costos y ofrecer descuentos seleccionados pueden ser importantes tácticas de marketing, los mercadólogos inteligentes comprenden que hacer recortes en los lugares equivocados puede dañar en el largo plazo la imagen de la marca y las relaciones con los clientes. El desafío es equilibrar la propuesta de valor de la marca con los tiempos actuales mientras se amplía su capital a largo plazo.

“Al igual que los auges, las recesiones pueden crear ganadores y perdedores”, observa un economista. “Cuando termina una recesión, el camino se nivela y el mundo parece estar lleno de promesas otra vez, su posición dentro del grupo de competidores dependerá de su habilidad para administrar [durante la época difícil]”.<sup>35</sup> Así, más que recortar los precios en los tiempos difíciles, muchos mercadólogos mantuvieron sus precios y en vez de recortar explicaron por qué sus marcas valían eso. Y más que recortar sus presupuestos de marketing, empresas tales como McDonald’s, Hyundai y General Mills mantuvieron o incluso aumentaron sus gastos de marketing, dejándolas más fuertes cuando la economía se fortaleció.

**MARKETING EN ACCIÓN****1.2**

## Una nueva era de consumo más sensato

La gran recesión de 2008 y 2009 y sus secuelas golpearon duramente a los consumidores estadounidenses. El colapso de la vivienda, el recorte de los créditos, el alto desempleo y la caída del mercado accionario arrastraron consigo los ahorros y la confianza de consumidores que, por años, funcionaron con una filosofía de compre ahora y pague después, persiguiendo casas más grandes, automóviles más grandes y mejores marcas. La nueva realidad económica forzó a los consumidores a frenar su consumo excesivo para estar en línea con sus ingresos y pensar de nuevo las prioridades de compra. La gente en todos los segmentos de ingreso frenó sus gastos, pospuso grandes compras, buscó baratas y se resguardó para soportar la peor crisis económica desde que la Gran Depresión azotó el mundo de sus padres o abuelos.

Hoy, mientras el mundo se mueve hacia la era postrecesión, los ingresos y los gastos de los consumidores se encuentran en aumento una vez más. Sin embargo, incluso mientras la economía se fortalece, en lugar de volver a sus hábitos de gasto desenfrenado, los estadounidenses ahora muestran un entusiasmo por la moderación que no ha sido visto en décadas. El consumo sensato ha regresado y tal vez esté aquí para quedarse. El cambio en el comportamiento no es sólo gastar menos; la nueva ética de consumo enfatiza una vida más simple y buscar más valor por el dinero. Se centra en vivir con menos, arreglar algo uno mismo en lugar de comprar lo nuevo, empacar el almuerzo en lugar de ir al restaurante, pasar más tiempo en cadenas de descuento o en buscar la marcas de las tiendas. A pesar de que sus medios están en recuperación, los consumidores ahora están recortando más cupones, utilizando menos la tarjeta de crédito y poniendo más dinero en el banco.

Por ejemplo, no hace tanto tiempo, la maestra de yoga Gisele Sanders iba de compras a Nordstrom en Portland, Oregon, y no pensaba dos veces pagar 30 dólares por una botella de vino Chianti para acompañar su cena. Eso fue antes de la recesión, cuando su esposo, un agente de bienes raíces, comenzaba a sentir la desaceleración en la venta de casas. Ahora, incluso con la economía mejorada, Sanders compra vino de la tienda de abarrotes a 10 dólares o menos la botella, compra ropa usada y sigue los consejos de su madre acerca de bajar el termostato durante el invierno. “Se tardó en llegar”, dijo ella. “Antes estábamos completamente fuera de la realidad”.

Semejante sensatez al comprar es más que una nueva moda: la mayoría de los expertos están de acuerdo en que el impacto de la Gran Recesión durará bastante tiempo en el futuro. “Es una reevaluación completa de valores”, dice un consultor de minoristas. “Sólo habíamos estado comprando hasta cansarnos, y consumiendo y comprándolo todo, y reponiéndolo antes de que se gastara. Las personas han aprendido otra vez a decir, ‘No, hoy no’”.

El dolor de la Gran Recesión hizo que muchos consumidores reconsideraran su propia definición de la buena vida, cambiando la manera en que compran, venden y viven en una sociedad postrecesión. “Las personas están encontrando la felicidad en las virtudes antiguas —economizar, ahorrar, proyectos que hace uno mismo, la automejora, el trabajo duro, la fe y la comunidad— y en actividades y relaciones fuera del ámbito de consumo”, dice John Gerzema, director de perspectivas de la agencia publicitaria Young

and Rubicam, la cual mantiene una de las más grandes bases de datos del mundo con información sobre actitudes del consumidor. En lo que Gerzema llama el “cambio de gastos”, los consumidores ya no están cómodos con las deudas y con el exceso de gastos, y son escépticos de los valores materialistas. “De ahora en adelante, nuestras compras son más consideradas. Nos estamos moviendo del consumo sin sentido al consumo consciente”.

La mayoría de los consumidores ve la nueva moderación como algo bueno. Una encuesta reciente mostró que el 78% de las personas cree que la recesión ha mejorado sus hábitos de gasto. En otra encuesta, 79% de los consumidores estuvieron de acuerdo con la oración “Me siento mucho más listo ahora sobre la manera en que voy de compras en comparación con la de hace dos años”. El 65% de los estadounidense siente que “desde la recesión me doy cuenta que soy más feliz con un estilo de vida más básico”. Según un investigador: “Ven sus antiguos hábitos y están un poco avergonzados de su comportamiento. Así que mientras el consumo podría no ser tan despreocupado y divertido como lo era, los consumidores parecen estar contentos con sus nuevas perspectivas, conciencia y fortaleza”.

Por ejemplo, Sindi Card de Maine dice que el trabajo de su esposo está seguro ahora. Sin embargo, debido a que la pareja tiene dos hijos en la universidad, incluso en la economía más boyante, ella misma reparó su secadora de ropa de 20 años de antigüedad. Fue un cambio absoluto respecto a lo anterior, cuando ella hubiera llevado el modelo antiguo al tiradero y le hubieran entregado una secadora nueva. Con ayuda de un sitio web de reparaciones de electrodomésticos, ella ahorró cientos de dólares. “Todos necesitamos encontrar la manera de vivir dentro de nuestros medios”, dijo.

Los nuevos valores de gasto más prácticos no significan que las personas se hayan resignado a vidas de privación. A medida que la economía ha mejorado, los consumidores se están permitiendo



▲ Incluso mientras la economía se fortalece, en lugar de volver a sus antiguos hábitos de gasto libre, los estadounidenses ahora muestran un entusiasmo por la moderación que no se había visto en décadas. El gasto más consciente podría haber llegado para quedarse.  
igor kisselev/Shutterstock.com

lujos y compras de artículos más importantes otra vez, sólo que con mayor conciencia. “Estamos viendo el surgimiento de lo que llamamos ‘imprudencia consciente’, en donde los consumidores en realidad planean gastos frívolos o indulgentes”, dice el investigador. Es como cuando alguien que está a dieta ahora calorias comiendo de manera prudente durante la semana y cuando llega el viernes por la noche deja de cuidarse. Pero, “las personas son más conscientes ahora y se dan cuenta de las consecuencias de sus gastos (y los de los demás). Así que el lujo se encuentra [de nuevo] en la ‘lista de pendientes’, pero las personas están tomando un enfoque más consciente sobre dónde, cómo y en qué gastarán”.

¿Qué significa para los mercadólogos la nueva era de los gastos de los consumidores? Ya sea para los productos de diario como el cereal y los detergentes, o para lujos de alto precio como el café Starbucks o los diamantes, los mercadólogos deben desglosar con claridad sus propuestas de valor: ¿qué hace que sus marcas valgan el dinero que sus clientes ganaron con el sudor de su frente? La moderación está de moda; el valor está bajo escrutinio. Para las empresas no se trata de reducir los costos y los precios. Más bien deben utilizar un enfoque diferente para llegar a los consumidores más pragmáticos de la actualidad: omitir lo superfluo y probar el valor de sus productos. Como lo dice el CEO de Starbucks, Howard Schultz:

“Ha sucedido un cambio real en el comportamiento del consumidor. Y hoy [las empresas] deben atraerlo de una forma diferente de lo que lo hacían hace dos o tres años. No todo se basa en el valor.

Reducir los precios o poner las cosas en descuento no es una estrategia de negocios sustentable. No se puede reducir costos lo suficiente para que ahorrando llegue usted a la prosperidad. Creo que las pregunta son, ¿cuál es su relevancia en la nueva vida del consumidor?, ¿quién es más discriminatorio sobre en qué gastará su dinero?”.

Incluso el comercializador de diamantes De Beers ha ajustado su propuesta de valor de largo tiempo, “Un diamante es para siempre”, a estos tiempos más conscientes. Un anuncio, cuyo encabezado es “Here’s to less” (algo así como “Brindemos por menos”) hace que la próxima compra de diamantes parezca totalmente práctica. “Nuestras vidas están llenas de cosas. Estamos abrumados por las posesiones que tenemos pero que no atesoramos. Cosas que compramos pero que nunca amamos. Las tiraremos en semanas en lugar de guardarlas y heredarlas por generaciones. Tal vez ahora seremos diferentes. Tal vez ahora tenemos una oportunidad de reevaluar lo que en realidad importa. Después de todo, si todo lo que usted le compra a ella desaparece en una noche, ¿qué extrañaría ella de verdad? Un diamante es para siempre”.

Fuentes Fragmentos, citas y otra información de Mark Dolliver, “Will Traumatized Consumers Ever Recover?” *Adweek*, 22 de marzo de 2010, recuperado de [www.adweek.com](http://www.adweek.com); Leigh Buchanan, “Decoding the New Consumer,” *Inc.*, septiembre de 2010, pp. 159-160; Dan Sewell, “New Frugality Emerges,” *Washington Times*, 1 de diciembre de 2008; John Gerzema, “How U.S. Consumers Are Steering the Spend Shift,” *Advertising Age*, 11 de octubre de 2010, p. 26; y “Howard Schultz, I’m Getting a Second Shot,” *Inc.*, abril de 2011, pp. 52-53.

La meta en tiempos económicos inciertos es generar participación de mercado y fortalecer las relaciones con los clientes a expensas de los competidores que sí se restringieron.

## La era digital

El crecimiento explosivo en la tecnología digital ha cambiado fundamentalmente la manera en que vivimos: cómo nos comunicamos, compartimos información, aprendemos, compramos y tenemos acceso al entretenimiento. A su vez esto ha tenido un impacto importante en las formas en que las empresas entregan valor a sus clientes. ► Para bien o para mal, la tecnología se ha vuelto una parte indispensable de nuestras vidas.<sup>36</sup>

Karl y Dorsey Gude, de East Lansing, Michigan, recuerdan mañanas más simples no hace tanto tiempo. Se sentaban juntos y charlaban mientras comían su desayuno y leían el periódico, y sólo competían con la televisión para captar la atención de sus dos hijos adolescentes. Eso era tan del siglo pasado. Hoy, Karl se despierta alrededor de las 6 A.M. para revisar su correo electrónico del trabajo y sus cuentas de Facebook y Twitter. Los dos chicos, Cole y Erick, comienzan cada mañana con mensajes de texto, juegos de video y Facebook. Dorsey abre su computadora portátil justo después del desayuno. Los hijos de los Gude duermen con sus teléfonos cerca de sus camas, para iniciar el día con mensajes de texto en lugar de alarmas de reloj. Karl, un instructor en la universidad de Michigan State envía mensajes de texto a sus dos hijos para despertarlos. “Usamos los mensajes de texto como un sistema de intercomunicación dentro de la casa”, dice. “Yo podría subir la escalera, pero siempre contestan sus textos”. Ésta es una mañana en la era de Internet. Después de una abstinencia de red de seis a ocho horas, también llamada sueño, cada vez con mayor fervor las personas se despiertan y se estiran para tomar sus teléfonos celulares y laptops, a veces incluso antes de bajar los pies de la cama y realizar actividades biológicas apremiantes.

La era digital ha provisto a los mercadólogos con nuevas y emocionantes maneras de aprender sobre los consumidores y seguirlos, y de crear productos y servicios personalizados a las necesidades



**▲ En esta era digital, para bien o para mal, la tecnología se ha convertido en una parte indispensable de nuestras vidas. La explosión de la tecnología provee nuevas y emocionantes oportunidades para los mercadólogos.**

Glowimages

#### Internet

Una amplia red de redes de cómputo que conecta a usuarios de todo tipo entre sí y con un almacén de información increíblemente grande.

individuales de los clientes. La tecnología digital también ha traído una nueva ola de herramientas de comunicación, publicidad y construcción de relaciones, que varían desde publicidad en línea y herramientas para compartir videos, hasta redes sociales y aplicaciones para teléfonos móviles. El cambio digital implica que los mercadólogos ya no pueden esperar que los clientes siempre los busquen. Ni pueden siempre controlar las conversaciones acerca de sus marcas. El nuevo mundo digital facilita que los consumidores tomen el contenido de marketing que alguna vez existió sólo en la publicidad o en un sitio Web de la marca; con ellos a donde quiera que vayan y lo compartan con amigos. Más que simples añadidos a los canales tradicionales de marketing, los nuevos medios digitales deben estar completamente integrados con los esfuerzos que haga el mercadólogo para construir relaciones con los clientes.

La tecnología digital más dramática es **Internet**. Casi 85% de la población estadounidense tiene ahora acceso a Internet. En un día típico, 62% de los adultos estadounidenses revisan su correo electrónico, 49% utiliza Google u otro buscador para encontrar información, 43% consulta noticias, 38% se mantiene en contacto con amigos en sitios de redes sociales tales como Facebook y LinkedIn, y 23% ve un video en un sitio como YouTube. Y para el 2020, muchos expertos creen que el acceso a Internet será principalmente a través de un aparato móvil operado por voz, tacto e incluso con los pensamientos o “interacción humano-computadora controlada por la mente”.<sup>37</sup>

El marketing en línea es ahora la forma de marketing con el crecimiento más rápido. Actualmente, es difícil encontrar una empresa que no utilice la red de una manera significativa. Además de las empresas con presencia exclusiva en línea (punto-coms), las más tradicionales empresas de instalaciones físicas ahora se han convertido en empresas *con presencia online y offline*. Se han aventurado en línea para atraer a nuevos clientes y construir relaciones más fuertes con los existentes. En la actualidad, más del 75% de los usuarios estadounidenses en línea utilizan Internet para comprar. El año pasado, el gasto de consumo minorista en línea superó los 143 mil millones de dólares, más del 11% sobre el año anterior.<sup>38</sup> El comercio electrónico negocio a negocio (B-to-B) también está teniendo un auge.

Así, la explosión de la tecnología provee nuevas oportunidades para los mercadólogos. Exploraremos el impacto del marketing digital en capítulos posteriores, en especial en el 14.

## Crecimiento del marketing sin fines de lucro

En años recientes, el marketing también se ha convertido en parte importante de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro, tales como universidades, hospitales, museos, zoológicos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias. Las organizaciones sin fines de lucro se enfrentan a una competencia muy fuerte para obtener apoyo y membresías. Un marketing sensato puede ayudarles a atraer membresías, fondos y apoyo.<sup>39</sup>

Por ejemplo, St. Jude Children's Research Hospital tiene una misión especial, “Encontrar curas. Salvar a los niños”. Fue llamada la institución de caridad de mayor confianza en Estados Unidos por Harris Interactive. St. Jude atiende unos 5 700 pacientes cada año y es el principal hospital infantil para cáncer de ese país. Lo que lo hace incluso más especial es que St. Jude no niega tratamiento a ningún niño por razones financieras; sus familias nunca tienen que pagar por tratamientos no cubiertos por su seguro médico. Así que, ¿cómo sostiene St. Jude su presupuesto de operación de 1.6 millones de dólares al día? Recaudando fondos mediante marketing de alto poder.<sup>40</sup>

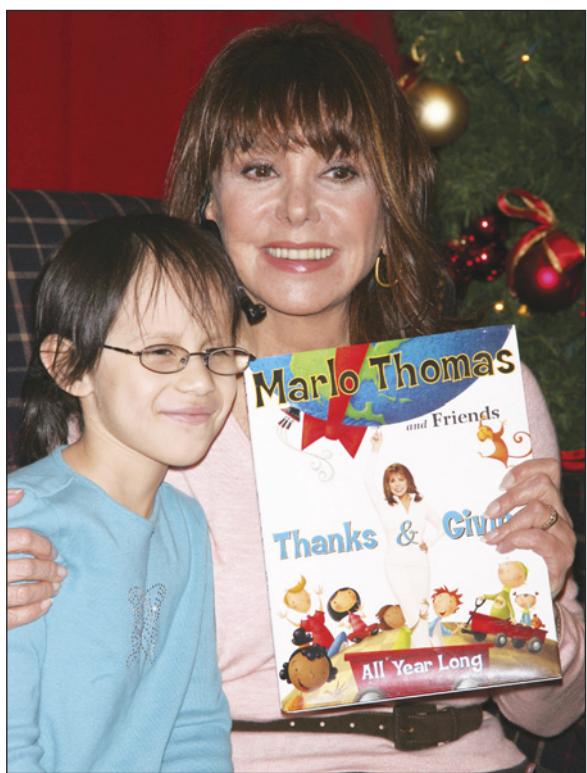
El pasado invierno St. Jude Children's Hospital estuvo tan presente como Santa Claus. Se encontraban en los anuncios de servicio público (PSAs por sus siglas en inglés), en el dispensador de periódicos, en los fistoles de las solapas de los anunciantes de Fox Sports, al aire en “American Chopper” en el Discovery Channel, en tarjetas de felicitación por las fiestas, en el flujo de noticias de Facebook, en las cajas registradoras de Target y en el mostrador de Domino's Pizza. Nada de esto sucedió por casualidad. Más bien fue resultado del marketing de alto poder. St. Jude se centra en una amplia sección cruzada de consumidores utilizando una mezcla de marketing de eventos, poder de estrellas y celebridades y asociaciones corporativas. Los esfuerzos de recaudación incluyen todo desde PSAs y una sofisticada presencia en Internet hasta Trike-a-thons y Math-a thons, así como un desafío para estudiantes de estar despiertos hasta el amanecer y la rifa de la casa de tus sueños. El resultado es una marca omnipresente que recauda miles de millones de dólares cada año, 692 millones sólo el año pasado, provenientes de preescolares y profesionales hasta chicos de primero de secundaria y octogenarios.



Escanea este código con tu smartphone o tablet para ver el video:

Marketing social de la Cruz Roja Mexicana.

<http://goo.gl/mvzdf>



**▲ Marketing sin fines de lucro: St. Jude comercializa agresivamente su poderosa misión: "Encontrar curas. Salvar a los niños".**

Newscom

St. Jude cuenta a Target, Domino's, Williams-Sonoma, Regal Cinemas y Expedia entre sus más de 50 socios que participan en su campaña anual de Thanks and Giving, ▶ que pide a los consumidores "Dar gracias por los niños que están sanos en su vida, y darle a los que no lo están". Las empresaspiden redondeos en la caja registradora, donan una porción de las ventas durante tiempos específicos o promueven productos específicos que benefician a St. Jude. St. Jude hace uso total de todas sus conexiones. Por ejemplo, cuando Fox Sports nombró a St. Jude como su socio de caridad el año pasado, St. Jude invitó a talentos del aire a su campus en Memphis para que conocieran a las familias de los pacientes. ("Cuando las personas llegan al campus, les cambia la vida para siempre y quieren hacer más", dice el director de marketing de St. Jude). Creó PSAs donde aparecían personalidades de Fox Sports, así como el Game Day Give Back, que animaba a los consumidores a tener fiestas para ver los partidos de fútbol americano a beneficio de St. Jude. Un paciente de 11 años de St. Jude incluso compitió con el conductor de "Fox NFL Sunday", Terry Bradshaw, eligiendo a los ganadores de la semana durante toda la temporada y participó en el show anterior al Super Bowl por esa cadena.

Las agencias gubernamentales también han mostrado un creciente interés en el marketing. Por ejemplo, la armada de Estados Unidos tiene un plan de marketing para atraer reclutas a sus diferentes servicios, y varias agencias del gobierno ahora diseñan *campañas de marketing social* para alentar la conservación de energía y la preocupación por el medio ambiente, así como para desalentar el tabaquismo, el beber en exceso y el uso de drogas. Incluso el alguna vez aburrido Servicio Postal de ese país ha desarrollado marketing innovador para vender timbres postales conmemorativos, promover sus servicios de correo prioritario y aumentar su imagen como una organización contemporánea y competitiva. En total, el gobierno estadounidense es el trigésimo tercer anunciante más grande de ese país, con un presupuesto anual para publicidad de más de 1 000 millones de dólares.<sup>41</sup>

## La veloz globalización

A medida que redefinen sus relaciones con los clientes, los mercadólogos también están dando una mirada fresca a las maneras en que se relacionan con el mundo más amplio a su alrededor. Hoy, casi todas las empresas, chicas o grandes, de alguna manera son afectadas por la competencia global. Un florista de un vecindario estadounidense compra flores a viveros mexicanos, y un gran fabricante de electrónicos compite en sus mercados locales con enormes rivales coreanos. Un incipiente minorista por Internet se encuentra recibiendo pedidos de todo el mundo al mismo tiempo que un productor estadounidense de bienes de consumo lanza nuevos productos a los mercados emergentes del extranjero.

Las empresas estadounidenses han sido desafiadas en su país por el hábil marketing de las multinacionales europeas y asiáticas. Empresas como Toyota, Nokia, Nestlé y Samsung a menudo han superado en desempeño a sus competidores locales en el mercado estadounidense. De manera similar, las empresas estadounidenses de un amplio rango de sectores han desarrollado operaciones verdaderamente globales, fabricando y vendiendo sus productos en todo el mundo. En esencia, la empresa estadounidense McDonald's atiende a 58 millones de consumidores en más de 32 000 restaurantes locales en más de 117 países en todo el mundo; 66% de sus ingresos corporativos llegan de fuera de Estados Unidos. De manera similar, Nike comercializa en más de 180 países y sus ventas fuera de Estados Unidos representan el 65% de sus ventas mundiales.<sup>42</sup> Hoy en día, las empresas no sólo venden más de sus bienes fabricados localmente en los mercados internacionales; también se abastecen de más materiales y componentes en el extranjero.

Así, los gerentes en países de todo el mundo asumen un punto de vista cada vez más global que local sobre el sector, los competidores y las oportunidades de su empresa. Se preguntan: ¿Qué es el marketing global? ¿Cómo es diferente al marketing doméstico? ¿Cómo afectan la competencia y las fuerzas globales nuestro negocio? ¿Hasta qué punto debemos volvernos "globales"? El mercado global se analizará con mayor detalle en el capítulo 15.

## Marketing sustentable: La llamada hacia una mayor responsabilidad social

Los mercadólogos están examinando sus relaciones con los valores y responsabilidades sociales y con la propia Tierra que nos sostiene. A medida que el consumismo y el ambientalismo maduran,



▲ **Marketing sustentable: Patagonia cree en aprovechar "la actividad de negocios para inspirar soluciones a la crisis ambiental" y respalda su dicho destinando al menos 1% de sus ventas o 10% de sus utilidades, lo que sea mayor, a la protección del entorno natural.**

Patagonia, Inc.

### Comentario del autor ➤

Recuerde la figura 1.1 donde se trazaba el proceso de marketing. Ahora, con base en lo que hemos analizado en este capítulo, ampliaremos esa figura para proveer un mapa de aprendizaje de marketing a través del resto de este libro.

los mercadólogos de hoy están siendo llamados a desarrollar prácticas de *marketing sustentable*. La ética corporativa y la responsabilidad social se han vuelto temas centrales para casi todos los negocios. Y pocas empresas pueden ignorar el renovado y muy exigente movimiento ambiental. Cada acción de la empresa puede afectar las relaciones con los clientes. Los clientes de hoy esperan que las empresas entreguen valor de una manera social y ambientalmente responsable.

Los movimientos de responsabilidad social y ambiental impondrán demandas aún más estrictas en las empresas en el futuro. Algunas empresas se resisten a estos movimientos, cediendo sólo cuando se ven obligadas por la legislación o protestas organizadas de los consumidores. Sin embargo, las empresas con visión hacia el futuro aceptan con prestancia sus responsabilidades ante el mundo que les rodea. Ven el marketing sustentable como una oportunidad de ganar dinero haciendo el bien. Buscan formas de obtener utilidades atendiendo las necesidades inmediatas y los mejores intereses de largo plazo de sus clientes y comunidades.

Algunas empresas como Patagonia, Ben & Jerry's, Timberland, Method y otras practican el *capitalismo generoso* diferenciándose al tener una ideología cívica y responsable. Crean responsabilidad social y acciones y las incorporan al valor de su empresa y sus declaraciones de misión. Por ejemplo, cuando se trata de responsabilidad ambiental, ➤ el fabricante de equipamiento para exteriores Patagonia está “comprometido hasta la médula”: “Los que trabajamos aquí compartimos un fuerte compromiso con la protección de las tierras y aguas no domesticadas”,

dice el sitio Web de la empresa. “Creemos en utilizar el negocio para inspirar soluciones a la crisis ambiental”. Patagonia respalda sus palabras con acciones. Cada año destina al menos 1% de sus ventas o 10% de sus utilidades, lo que sea mayor, a la protección del entorno natural.<sup>43</sup> Volveremos a tratar el tema de marketing sustentable con mayor detalle en el capítulo 16.

## Así que, ¿qué es marketing? Resumen

Al inicio de este capítulo, la figura 1.1 presentó un modelo sencillo del proceso de marketing. Ahora que hemos analizado todos los pasos del proceso, la ➤ **Figura 1.6** nos presenta un modelo ampliado que le ayudará a unirlo todo. ¿Qué es marketing? Para decirlo de forma sencilla, marketing es el proceso de construir relaciones rentables con los clientes mediante la creación de valor para los clientes y captar valor en reciprocidad.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing se centran en crear valor para los clientes. La empresa primero obtiene un entendimiento total del mercado mediante investigaciones de las necesidades de los clientes y la gestión de la información de marketing. La primera pregunta es, “¿A qué consumidores atenderemos?” (segmentación de mercado y selección de mercado meta). Las buenas empresas de marketing saben que no pueden atender a todos los clientes de todas las maneras. En lugar de ello enfocan sus recursos en los clientes a los que puedan atender mejor y con mayor rentabilidad. La segunda pregunta de estrategia de marketing es “¿Cómo podemos atender mejor a nuestro segmento de clientes?” (diferenciación y posicionamiento). Aquí, el mercadólogo traza una propuesta de valor que desglose qué valores entregará la empresa para obtener clientes meta.

Con la elección de la estrategia de marketing, la empresa entonces construye un programa de marketing integrado —consistente en una mezcla de los cuatro elementos de la mezcla de marketing (las cuatro Ps)— que transforma la estrategia de marketing en un valor real para los clientes. La empresa desarrolla ofertas de producto y crea fuertes identidades de marca para ellas. Les fija un precio a las ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén disponibles para los consumidores meta. Por último, la empresa diseña programas de promoción que comuniquen su propuesta de valor a los clientes meta y los persuada de tomar acción sobre la oferta de mercado.

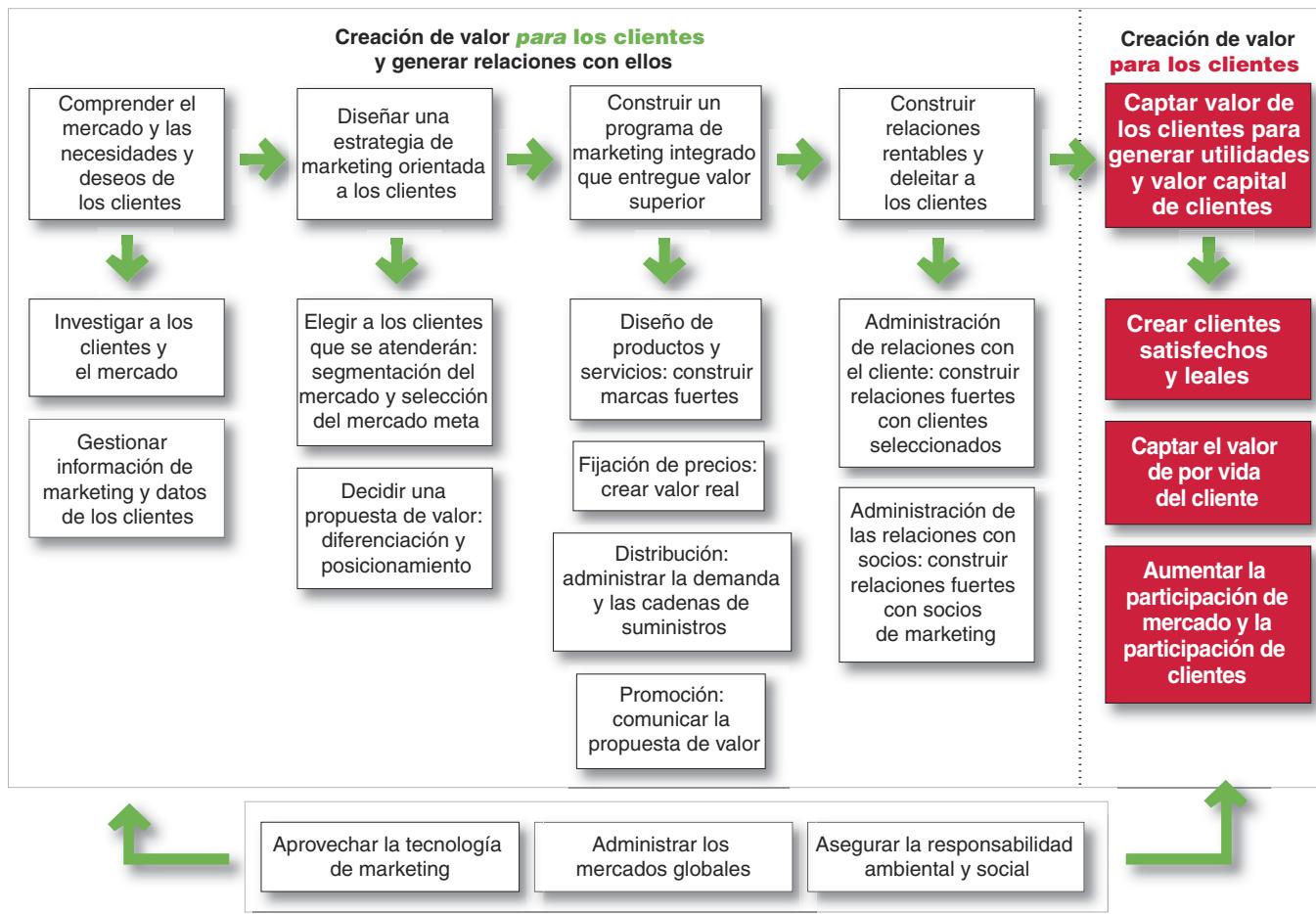


Figura 1.6 Modelo ampliado del proceso de marketing

Esta versión ampliada de la figura 1.1 del principio del capítulo provee un buen mapa para el resto del texto. El concepto subyacente al texto completo es que el marketing crea valor para los clientes para captar valor de los clientes en reciprocidad.

Tal vez el paso más importante del proceso de marketing implica administrar relaciones rentables y valiosas con los clientes meta. A lo largo del proceso, los mercadólogos practican la administración de relaciones con clientes para crear satisfacción y deleite en el cliente. Sin embargo, la empresa no puede generar valor para el cliente y relaciones con ellos, ella sola. Debe trabajar de cerca con socios de marketing, tanto dentro de la empresa como en todo su sistema de marketing. Así, más allá de practicar una buena administración de relaciones con sus clientes, las empresas también deben practicar buenas relaciones con sus socios.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing generan valor para los clientes. En el paso final, la empresa cosecha los frutos de sus fuertes relaciones con sus clientes al captar valor de los clientes. La entrega de un valor superior a los clientes crea clientes altamente satisfechos que comprarán más y comprarán de nuevo. Esto ayuda a la empresa a captar el valor de por vida del cliente y una mayor participación de clientes. El resultado será un aumento en el valor capital de clientes de la empresa.

Por último, ante el cambiante paisaje actual de marketing, las empresas deben considerar tres factores adicionales. Al forjar relaciones con sus clientes y socios, deben aprovechar la tecnología de marketing, tomar ventaja de las oportunidades globales y asegurarse que actúan de una manera ambiental y socialmente responsable.

La figura 1.6 provee un buen mapa para los capítulos subsecuentes de este texto. Los capítulos 1 y 2 presentan el proceso de marketing con un enfoque en la construcción de relaciones con los clientes y la captura de valor de los clientes. Los capítulos del 3 al 5 abordan el primer paso del proceso de marketing: entender el entorno de marketing, gestionar la información de marketing y comprender el comportamiento del consumidor y del comprador empresarial. En el capítulo 6 se profundiza en las dos principales decisiones de estrategia de marketing: elegir a cuáles clientes atender (segmentación

y selección de mercado meta), y determinar la propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento). Los capítulos del 7 al 14 analizan una por una las variables de la mezcla de marketing. Los últimos dos capítulos examinan las consideraciones especiales de marketing: marketing global y marketing sustentable.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymklab.com](http://www.mymklab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y explorar los materiales adicionales para el estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

Las empresas exitosas de hoy —grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, domésticas o globales— comparten un fuerte enfoque hacia el cliente y un fuerte compromiso con el marketing. La meta del marketing es construir y administrar relaciones rentables con los clientes.

#### **OBJETIVO 1** Definir marketing y delinear los pasos del proceso de marketing. (pp. 4-6)

*Marketing* es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con los clientes para captar, en reciprocidad, el valor de los clientes.

El proceso de marketing consta de cinco pasos. Los primeros cuatro pasos crean valor *para* los clientes. Primero, los mercadólogos deben entender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes. Despues diseña una estrategia de marketing orientada hacia los clientes con el fin de obtener, mantener y hacer crecer a los clientes meta. En el tercer paso, los mercadólogos construyen un programa de marketing que realmente entrega un valor superior. Todos estos pasos forman la base para el cuarto paso: construir relaciones rentables con los clientes y crear clientes encantados. En el paso final, la empresa cosecha los frutos de las fuertes relaciones con sus clientes al captar el valor *de* los clientes.

#### **OBJETIVO 2** Explicar la importancia de entender a los clientes y al mercado e identificar los cinco conceptos centrales del mercado. (pp. 6-8)

Las empresas destacadas de marketing hacen todo lo posible por aprender y comprender completamente las *necesidades*, *deseos* y *demandas* de sus clientes. Este entendimiento les permite diseñar ofertas de mercado que satisfagan sus deseos y construyan relaciones con los clientes llenas de valor, mediante las cuales pueden captar el *valor de por vida del cliente* y una *mayor cuota de clientes*. El resultado para la empresa será un *valor capital de clientes* aumentado en el largo plazo.

Los conceptos centrales del mercado son las necesidades, los deseos y las demandas; las ofertas de mercado (productos, ser-

vicios y experiencias); valor y satisfacción; intercambio y relaciones; y mercados. Las necesidades humanas toman la forma de deseos cuando son formados por la cultura y la personalidad individuales. Cuando están respaldados por el poder de compra, los deseos se convierten en demandas. Las empresas atienden las demandas al presentar propuestas de valor, un conjunto de beneficios que promete a los consumidores satisfacer sus demandas. La propuesta de valor se cumple mediante una oferta de mercado, que entrega valor y satisfacción a los clientes, lo que provoca relaciones de intercambio de largo plazo con ellos.

#### **OBJETIVO 3** Identificar los elementos clave de una estrategia de marketing orientada a los clientes y analizar las diferentes orientaciones o filosofías de la dirección de marketing que guían la estrategia de marketing. (pp. 9-13)

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la empresa debe decidir primero a *quién* atenderá. Esto lo hace dividiendo el mercado en diferentes segmentos de clientes (*segmentación del mercado*) y eligiendo qué segmentos cultivará (*selección de mercado meta*). A continuación, la empresa deberá decidir cómo atenderá a los clientes meta (cómo se *diferenciará* y *posicionará* dentro del mercado).

La dirección de marketing puede adoptar una de cinco orientaciones o filosofías de mercado competitadoras. El *concepto de producción* sostiene que la tarea de la dirección es mejorar la eficacia de la producción y reducir los precios. El *concepto de producto* sostiene que los consumidores favorecen los productos que ofrecen mayor calidad, desempeño y características innovadoras, lo que implicaría poco esfuerzo promocional. El *concepto de ventas* sostiene que los consumidores no adquirirán suficientes productos de la organización a menos que ésta lleve a cabo un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala. El *concepto de marketing* sostiene que lograr las metas organizacionales depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados con mayor eficacia y eficiencia que los competidores. El *concepto de marketing social* sostiene que

la generación de satisfacción del cliente y bienestar social de largo plazo mediante estrategias de marketing sustentable es fundamental para lograr las metas de la empresa y también cumplir con sus responsabilidades.



#### **OBJETIVO 4** Analizar la administración de las relaciones con los clientes e identificar las estrategias para crear valor para los clientes y para obtener a cambio el valor de los clientes. (pp. 13-23)

Definida ampliamente, la *administración de relaciones con clientes* es el proceso de construir y mantener relaciones rentables con los clientes mediante la entrega de un valor y satisfacción superiores a los clientes. La meta de la administración de relaciones con clientes es producir un alto *valor capital de clientes*; la suma total de los valores de por vida de todos los clientes de la empresa. La clave para construir relaciones duraderas es la creación de un *valor para cliente* y una *satisfacción* que sean superiores.

Las empresas no sólo desean adquirir clientes rentables, sino también construir relaciones que los mantengan y que hagan crecer su “participación de clientes”. Los diferentes tipos de clientes requieren diferentes estrategias de administración de las relaciones con los clientes. La meta de los mercadólogos es construir las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*. A cambio de crear valor para los clientes meta, la empresa captará valor capital de los clientes que tomará la forma de utilidades.

Al construir relaciones con los clientes, los buenos mercadólogos se dan cuenta de que no pueden hacerlo solos; deben trabajar de cerca con socios de marketing dentro y fuera de la empresa. Además de ser buenos en la administración de relaciones con clientes, deben también ser buenos en la *administración de relaciones con socios*.



#### **OBJETIVO 5** Describir las principales tendencias y fuerzas que están cambiando el panorama del marketing en esta era de relaciones. (pp. 23-29)

En el ámbito del marketing están ocurriendo cambios dramáticos. La Gran Recesión dejó a muchos consumidores con poco dinero y poca confianza, creando así una nueva era de moderación en el consumo que durará un tiempo considerable. Más que nunca, los mercadólogos ahora deben enfatizar el *valor* de sus propuestas de valor. El desafío es equilibrar la propuesta de valor de la marca con la época actual mientras se aumenta su capital a largo plazo.

El auge de la tecnología digital ha creado emocionantes formas de aprender y relacionarse con clientes individuales. También ha permitido nuevos métodos con los que los mercadólogos pueden centrarse en los consumidores de forma más selectiva y construir relaciones más cercanas y bidireccionales con los clientes en la era digital.

En un mundo cada vez más pequeño, muchos mercadólogos están conectados de forma *global* con sus clientes y sus socios de marketing. Actualmente casi todas las empresas, grandes o pequeñas, se ven afectadas de alguna manera por la competencia global. Los mercadólogos actuales también están reexaminando sus responsabilidades éticas y sociales. Se está exigiendo a los mercadólogos una mayor responsabilidad por los impactos sociales y ambientales generados por sus acciones. Por último, en años recientes, el marketing también se ha convertido en una parte importante de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro como universidades, hospitalares, museos, zoológicos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

Para recapitular, como se analizó durante todo el capítulo, los nuevos y principales desarrollos en marketing pueden resumirse en una sola palabra: *relaciones*. Hoy, los mercadólogos de todo tipo están aprovechando las nuevas oportunidades de construir relaciones con sus clientes, sus socios de marketing y el mundo a su alrededor.

## 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. 8)

### Objetivo 3

Dirección de marketing (p. 9)

Concepto de producción (p. 10)

Concepto de producto (p. 10)

Concepto de ventas (p. 10)

Concepto de marketing (p. 10)

Concepto de marketing social (p. 11)

### Objetivo 4

Administración de las relaciones con los clientes (p. 13)

Valor percibido por el cliente (p. 13)

Satisfacción de los clientes (p. 14)

Relaciones gestionadas por los clientes (p. 18)

Marketing generado por el consumidor (p. 19)

Gestión de relaciones con socios

(p. 20)

Valor de por vida del cliente

(p. 21)

Participación de clientes (p. 21)

Valor capital del cliente (p. 22)

### Objetivo 5

Internet (p. 27)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Defina marketing y comente cómo implica más que sólo “decir y vender”. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)<sup>1</sup>
2. Se ha criticado al marketing porque “hace que la gente compre cosas que en realidad no necesita”. Refute o sustente esta acusación. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
3. ¿Qué es una oferta de mercado y por qué deberían los mercadólogos evitar enfocarse sólo en su oferta a los compradores potenciales? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
4. ¿Qué es una estrategia de marketing orientada hacia los clientes y cómo puede diseñarla una empresa? (AACSB: Communication)
5. Al implementar la administración de relaciones con los clientes, ¿por qué podría una empresa desear tener menos clientes en lugar de desear más? ¿No debería ser el foco del marketing adquirir tantos clientes como sea posible? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
6. Comente las tendencias que impactan al marketing y las implicaciones de estas tendencias sobre la manera en que los mercadólogos entregan valor a los clientes. (AACSB: Communication)

### Ejercicios de pensamiento crítico

1. Forme un grupo de tres o cuatro estudiantes. Comenten una necesidad o deseo que tengan y que no esté satisfecha por cualquiera de las ofertas que existen en este momento en el mercado. Piensen en un producto o servicio que satisfaga esa necesidad o deseo. Describan cómo diferenciarán y posicionará su oferta en el mercado, y desarrolle un programa de marketing para su oferta. Presenten sus ideas a los demás equipos. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
  2. Considere un producto que utilice o un minorista donde usted compra con frecuencia. Calcule su valor para el minorista o fabricante de la marca que usted prefiera si usted permanece leal a ese comerciante por el resto de su vida (su propio valor de por vida del cliente). ¿Qué factores debe usted considerar cuando hace un cálculo de su valor de por vida para la empresa? ¿Cómo puede la empresa aumentar su valor de por vida? (AACSB: Communication; Reflective Thinking; Analytic Reasoning)
  3. Investigue sobre carreras en marketing en <http://careers-in-marketing.com/>. Entreviste a alguien que trabaje en uno de los empleos de marketing descritos en ese sitio Web y hágale las siguientes preguntas:
    - a. ¿En qué consiste su trabajo?
    - b. ¿Cómo llegó a este punto de su carrera? ¿Es a lo que usted pensaba que se dedicaría cuando era niño? ¿Qué influyó sobre usted para entrar en este campo?
    - c. ¿Qué estudios son necesarios para este empleo?
    - d. ¿Qué consejos puede usted darle a los estudiantes universitarios?
    - e. Añada usted una pregunta de su propia creación.
- Escriba un breve informe de las respuestas a sus preguntas y explique por qué usted estaría o no interesado en trabajar en ese campo. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing Apple y Adobe: el choque con Flash

Los dispositivos de Apple —iPods, iPhones y iPads— son muy populares. Pero, ¿dónde queda Flash? Nos referimos al Adobe Flash, la plataforma multimedia que da soporte a casi 75% de las animaciones y el flujo de video y audio en Internet, y que los aparatos de Apple no admiten. Muchos compradores se decepcionaron después de pagar cientos de dólares en sus elegantes iPads solo para darse cuenta de que no podían usar su juego favorito de Internet o ver un video gracioso en su aparato. Y todavía no pueden hacerlo, incluso con el aparato de segunda generación, el iPad2. Parece que al difunto fundador y CEO de Apple, Steve Jobs, no le gustaba la plataforma Flash y por ello los dispositivos de Apple no la proporcionan. En lugar de ello, los desarrolladores de aplicaciones deben

conformarlas al sistema operativo de Apple y las aplicaciones existentes en la Web deben convertirse a HTML5 para reproducirse en un producto Apple. Los cofundadores de Adobe dicen que Apple está “socavando el siguiente capítulo de la Web” y los blogueros exclaman que esto no es sólo un “problema entre Apple y Adobe, sino un problema entre Apple y el mundo”.

1. ¿Apple parece adoptar el concepto de marketing? (AACSB: Communication; Reflective Thinking, Technology)
2. Investigue la controversia alrededor de esta cuestión y debata sobre si Apple hizo lo correcto para sus clientes al no incluir el omnipresente software Adobe Flash en sus productos. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

<sup>1</sup>N. de T. AACSB: The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Organización fundada en 1916 dedicada al avance y acreditación de la educación de negocios. Estas actividades se enfocan y fueron planeadas según el estándar AACSB.

## Ética de marketing Comercialización de un producto que daña la salud

Hace sesenta años, cerca del 45% de los estadounidenses fumaban cigarrillos, pero ahora la tasa de fumadores es inferior al 20%. Esta reducción es resultado del conocimiento de los potenciales peligros que el fumar tiene para la salud y de las restricciones de marketing para este producto. Aunque las tasas de fumadores están disminuyendo en la mayoría de los países desarrollados, más y más consumidores en los países en desarrollo tales como Rusia y China echan bocanadas de humo. Las tasas de fumadores en algunos países alcanzan el 40%. Los países en desarrollo representan más del 70% del consumo mundial de tabaco y los mercadólogos alimentan este crecimiento. La mayoría de estos países no tienen las restricciones que prevalecen en los países desarrollados, tales como etiquetas de alerta y restricciones para la publicidad y la distribución. En consecuencia, las predicciones son que mil millones

de personas en todo el mundo morirán en este siglo debido a enfermedades relacionadas con fumar.

1. Dados los enormes riesgos a la salud, ¿deben los mercadólogos dejar de vender cigarrillos aunque sea legal y tengan demanda de los consumidores? ¿Si los mercadólogos de cigarrillos saben que ciertas tácticas de marketing están restringidas en un país deben continuar utilizándolas en otros países donde no existan tales restricciones? (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)
2. Investigue la historia de la comercialización de cigarrillos en Estados Unidos. ¿Existen nuevas restricciones respecto al marketing de este producto? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Marketing por números

## Gastos y salarios de marketing

¡El marketing es caro! Un spot publicitario, de 30 segundos, durante el Super Bowl cuesta más de 3 millones de dólares y ni siquiera incluye los 500 000 dólares o más que cuesta producir el comercial. Anheuser-Busch generalmente compra múltiples spots cada año. De manera similar, patrocinar un automóvil durante una carrera de NASCAR cuesta 500 000 dólares. Blue Sprint, patrocinador de la popular Sprint Cup, paga mucho más que eso. Y muchos mercadólogos patrocinan más de un automóvil en más de una carrera. ¿Desea que los clientes hagan pedidos de su producto vía telefónica? Eso le costará entre 8 y 13 dólares por pedido. ¿O qué tal un representante de ventas que visite a los clientes? Unos 100 dólares por visita de ventas, y eso si el representante no tiene que subirse a un avión y quedarse en un hotel, lo que puede ser muy costoso considerando que algunas empresas tienen cientos de representantes visitando a cientos de clientes. ¿Y ese cupón de un dólar de descuento para el jugo de naranja Tropicana que venía en el periódico dominical? A Tropicana le cuesta más de un dólar cuando usted lo canjea en la tienda. Todos éstos son ejemplos de tan solo un elemento del marketing: la promoción. Los costos

de marketing también incluyen los de investigación y desarrollo de productos, los de distribución y los de todos los empleados que trabajan en marketing.

1. Elija una empresa que cotice en la bolsa de valores e investigue cuánto gastó en actividades de marketing en el último año del que haya esta información. ¿Qué porcentaje de las ventas representan los gastos de marketing para la empresa? ¿Estos gastos han aumentado o disminuido en los últimos cinco años? Escriba un informe breve que contenga sus hallazgos. (AACSB: Communication; Analytic Reasoning)
2. Busque en Internet información de salarios para empleos de marketing en un sitio Web como [www.marketing salaries.com/home/national\\_averages.htm?function=#](http://www.marketing salaries.com/home/national_averages.htm?function=#) o uno similar. ¿Cuál es el promedio nacional para cinco empleos diferentes en marketing? ¿Cómo se comparan los promedios en diferentes áreas geográficas del país? Escriba un breve informe que contenga sus hallazgos. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

## Caso en video Zappos

En estos días, los minoristas en línea se encuentran para dar y regalar y muchos no tienen un impacto duradero. Aun así, en un corto tiempo, Zappos se ha convertido en un minorista en línea de mil millones de dólares y una parte importante del imperio de Amazon.com. ¿Cómo le pegó Zappos al premio mayor de las punto-com? Proveyendo a sus clientes con uno de los mejores servicios disponibles en cualquier lugar. Zappos inunda a sus clientes con beneficios adicionales tales como envío gratuito bidireccional, mejoras sorpresa para obtener servicio para la mañana siguiente, una póliza de devoluciones de 365 días y un centro telefónico que siempre está abierto. Los clientes también están encantados con los empleados preautorizados para entregar recompensas espontáneamente con base en las necesidades únicas de cada cliente.

Con tal atención al servicio al cliente, no sorprende que Zappos tenga un grupo de clientes que vuelven a comprar que parecen

constituir un culto. Sin embargo, permanecer comprometidos con la filosofía de que el cliente siempre tiene la razón puede ser un desafío. Este video presenta algunos de los dilemas que pueden surgir de una estrategia muy centrada en los clientes. Zappos también demuestra la recompensa máxima que recibe de mantener su compromiso.

Después de ver el video de Zappos conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo describiría la oferta de mercado de Zappos?
2. ¿Cuál es la propuesta de valor de Zappos? ¿Cómo se relaciona con su oferta de mercado?
3. ¿Cómo construye Zappos relaciones de largo plazo con sus clientes?

## Casos de empresas 1 Converse / 4 Meredith / 10 Pandora

Vea el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. El **Caso 1, Converse: Formación de la experiencia del cliente.** Converse continúa proveyendo a los clientes la experiencia auténtica que desean al permitirles que den forma a esa experiencia. **Caso 4, Meredith: Gracias a la buena información de marketing, Meredith conoce a las mujeres.** Mediante su enorme base de datos y

su experiencia en la gestión de información, Meredith construye y mantiene fuertes relaciones con las mujeres. **Caso 10: Pandora: ¿desintermediación o desintermediada?** Con el uso de un ingenioso algoritmo matemático, el servicio de música Pandora sabe exactamente lo que los clientes desean escuchar.



# La empresa y la estrategia de marketing

Asociarse para construir relaciones con los clientes

## MAPA DEL CAPÍTULO

### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Explicar la planeación estratégica de toda la empresa y sus cuatro pasos. La planeación estratégica de toda la empresa: definición del rol del marketing (38-41)
- ▶ **OBJETIVO 2** Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios de las empresas y desarrollar estrategias de crecimiento. Diseño de la cartera de negocios (41-46)
- ▶ **OBJETIVO 3** Explicar el rol del marketing en la planeación estratégica y su funcionamiento con los socios para crear y entregar valor al cliente. Planeación de marketing: crear asociaciones para construir relaciones con los clientes (46-48)

- ▶ **OBJETIVO 4** Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing orientado hacia los clientes, y las fuerzas que influyen en ellas. La estrategia y la mezcla de marketing (48-54)
- ▶ **OBJETIVO 5** Hacer una lista de las funciones de dirección de marketing, incluyendo los elementos del plan de marketing, y analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento de la inversión de marketing. La dirección del esfuerzo de marketing (54-58); Medición y dirección del rendimiento de la inversión de marketing (58-59).



### Presentación de conceptos

En el primer capítulo exploramos el proceso de marketing mediante el cual las empresas crean valor para los consumidores a fin de captar, a cambio, el valor para los clientes. En esta parte del viaje profundizaremos más en los pasos dos y tres del proceso: diseñar estrategias de marketing orientadas hacia los clientes y construir programas de marketing integrados. Primero veremos la planeación estratégica de toda la organización, lo que guiará la estrategia de marketing y su planeación. A continuación analizaremos cómo los mercadólogos, guiados por el plan estratégico, trabajan de cerca con otras personas dentro y fuera de la empresa para generar valor para los clientes. Después examinaremos la estrategia de marketing y su planeación: cómo los mercadólogos eligen sus mercados meta, posicionan sus ofertas de mercado, desarrollan una mezcla de marketing y dirigen sus programas de marketing. Por último nos ocuparemos del importante paso de medir y administrar el retorno sobre la inversión de marketing (ROI de marketing).

Comencemos por dar un vistazo a McDonald's y a una historia de una buena compañía y estrategia de marketing. Cuando salió a escena hace más de 50 años, McDonald's perfeccionó el concepto moderno de comida rápida y creció de manera acelerada. Sin embargo, a principios del siglo XXI, los algunos vez tan brillantes arcos dorados de McDonald's parecían haber perdido algo de su resplandor. Pero gracias a un nuevo plan estratégico centrado en los clientes —llamado el “Plan para Ganar”— McDonald's lanzó un regreso sorprendente que una vez más tiene a los clientes y a la compañía cantando el pegajoso jingle de la cadena: “Me encanta”.



▲ **La nueva estrategia centrada en el cliente de McDonald's —llamada el "Plan para Ganar"— logró que la empresa volviera a sus orígenes creando experiencias excepcionales para los clientes.**

Jb Reed/Bloomberg/Getty Images

eso funcionó. Al mismo tiempo, McDonald's continuó abriendo nuevos restaurantes a un paso vertiginoso —hasta 2 000 por año— que ayudaban a incrementar las ventas, pero en los que el servicio al cliente y la limpieza disminuyeron debido a que la compañía no podía contratar y capacitar a buenos trabajadores con la suficiente velocidad. Mientras tanto, McDonald's se convertía cada vez más en blanco para los nutriólogos y los activistas sociales; la acusaban de contribuir a la epidemia de obesidad de Estados Unidos con papas fritas y bebidas refrescantes de "súper tamaño" así como con Cajitas Felices que atraen a los niños con la recompensa de juguetes gratis.

Aunque McDonald's permaneció como la cadena de comida rápida más visitada del mundo, el crecimiento de ventas disminuyó y su cuota de mercado cayó en más de 3% entre 1997 y 2003. En 2002, la empresa publicó la primera pérdida trimestral de su historia. Al enfrentarse a las cambiantes expectativas de valor de los clientes, la empresa había perdido de vista su propuesta de valor original. "Nos distrajimos de lo más importante: comida caliente y de alta calidad a un precio fantástico con la velocidad y comodidad de McDonald's", dice su CEO actual, Jim Skinner. Tanto la empresa como su estrategia debían adaptarse.

## Primera parada

### **McDonald's:** Una estrategia centrada en el cliente: el "Plan para Ganar"

Hace más de medio siglo, Ray Kroc, de 52 años y vendedor de máquinas para malteadas, se embarcó en la misión de transformar la forma en que los estadounidenses comen. En 1955, Kroc descubrió una cadena de siete restaurantes propiedad de Richard y Maurice McDonald, y vio que el concepto de comida rápida de la cadena concordaba con el agitado estilo de vida de las familias estadounidenses. Kroc compró la pequeña cadena por 2.7 millones de dólares; el resto es historia.

Desde el inicio, Kroc predicó el lema CSLV: calidad, servicio, limpieza y valor. Estas metas se convirtieron en activos fijos de la estrategia corporativa y de marketing de McDonald's, y a través de ellos perfeccionó el concepto de comida rápida: entregando de manera oportuna alimentos de buena calidad a precios accesibles.

McDonald's creció muy rápido para convertirse en la cadena de comida rápida más grande del mundo. Los más de 32 700 restaurantes en todo el mundo atienden ahora a 64 millones de clientes al día, generando ventas de más de 77 000 millones al año. Los arcos dorados y Ronald McDonald figuran entre los símbolos y personajes comerciales más conocidos en el mundo.

Sin embargo, a mediados de la década de 1990, la suerte de McDonald's comenzó a cambiar. Parecía que la empresa perdía la conexión con los clientes: los estadounidenses buscaban comida más fresca, más saludable y con mejor sabor, así como atmósferas más contemporáneas. En una nueva era de consumidores conscientes de la salud y de *lattes* Starbucks de cinco dólares, la estrategia de McDonald's parecía un poco fuera de tiempo. Un analista lo resume de esta manera:

McDonald's batallaba para encontrar su identidad entre una ráfaga de nuevos competidores y gustos cambiantes de los consumidores. La empresa iba de una idea fallida a la siguiente: trataba de mantener el paso ofreciendo pizza, emparedados tostados de carnes frías y la nueva Arch Deluxe, una muy publicitada hamburguesa que fracasó; compró parte de nuevas franquicias de otros alimentos como Chipotle y Boston Market. También estuvo haciendo cambios a su menú, dejando de tostar los panes, cambiando los pepinillos y la salsa especial de las Big Mac. Nada de

**El gigante de la comida rápida McDonald's conoce la importancia de una buena planeación estratégica y de marketing. Gracias a su nuevo plan estratégico centrado en el cliente —llamado el Plan para Ganar— los clientes y la empresa una vez más están tarareando el pegajoso jingle "Me encanta".**

A principios de 2003 y en medio de una compleja problemática, McDonald's anunció un nuevo plan estratégico, su "Plan para Ganar". En el centro de éste se encontraba una nueva declaración de misión reenfocada en los clientes de la empresa. Según el analista:

La misión de la empresa fue cambiada: "el mejor restaurante de servicio rápido del mundo" se convertía en "el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes". El plan establece el sitio a donde McDonald's desea llegar y la manera de hacerlo, basándose siempre en los cinco conceptos básicos de una experiencia excepcional para los clientes: personas, productos, plaza, precio y promoción. Aunque las cinco Ps huele a jerga corporativa trillada, los funcionarios de la empresa mantienen que han cambiado de manera profunda la dirección estratégica de McDonald's y sus prioridades. El plan, y el cambio al parecer sencillo en su misión, obligaron a que McDonald's y sus empleados se enfocaran en la calidad, servicio y experiencia del restaurante más que en simplemente proveer la opción más barata y cómoda para los clientes. El Plan para Ganar, que ocupa una sola hoja de papel, ahora es considerado el dogma de la empresa.

Con el plan para ganar, McDonald's volvió al negocio básico de cuidar a sus clientes. La meta era volverse "mejor, no sólo más grande". La empresa detuvo su rápida expansión e invirtió en mejorar la comida, el servicio, la atmósfera y el marketing en los puntos de venta existentes. Re-decoró sus restaurantes con interiores más limpios, sencillos y modernos, y agregó plantas naturales, acceso inalámbrico a internet y televisiones de pantalla plana donde se transmiten las noticias por cable. Las áreas de juegos en algunos de los nuevos restaurantes ahora tienen juegos de video e incluso bicicletas estacionarias con pantallas de video. Para que la experiencia del cliente sea más cómoda, las tiendas de McDonald's ahora abren más temprano para ampliar las horas de desayuno y permanecen abiertas hasta más tarde para atender a los clientes nocturnos: más de una tercera parte de los McDonald's están abiertos las 24 horas del día.

Un menú rediseñado por el Chef Daniel Coudreaut, graduado del Culinary Institute of America y ex chef del Four Seasons de Dallas, ahora ofrece más opciones y variedad, incluyendo alimentos saludables como McNuggets de pollo hechos con carne blanca, una línea de bocadillos llamados "burritos" (hechos de tortilla de harina enrollada), "jarras de leche" baja en grasa, rebanadas de manzana, ensaladas Premium y la hamburguesa Angus. En el mismo año del lanzamiento de sus ensaladas Premium, McDonald's se convirtió en el vendedor de ensaladas más grande del mundo. La empresa también lanzó una importante campaña educativa multifacética que subraya la importante interacción entre comer bien y mantenerse activo.

McDonald's descubrió que la dedicación del valor para el cliente dio un sorprendente giro a las cosas. Desde que anunció su Plan para Ganar, las ventas de McDonald's han aumentado en más de 40% y sus utilidades se han triplicado. En 2008, cuando el mercado de valores perdió una tercera parte de su valor —la peor pérdida desde la Gran Depresión— las acciones de McDonald's ganaron casi 6%, convirtiéndola en una de las únicas dos empresas cuyo precio accionario aumentó durante ese año en el Dow Jones Industrial Average (la otra fue Walmart). Desde 2008 hasta finales de 2010, periodo en que la economía y la industria restaurantera en su conjunto batallaban, McDonald's superó el desempeño de sus competidores con un margen notable. A pesar de los tiempos difíciles, McDonald's logró un alto rendimiento total anual compuesto de 12.7% para sus inversionistas contra el promedio de S&P 500 de –2.9 por ciento.

Así, ahora parece que McDonald's tiene la estrategia correcta para la época. Una vez más, cuando uno piensa en McDonald's, piensa en comodidad y en valor. El menú contemporáneo contiene los clásicos favoritos junto con nuevos productos que el consumidor actual desea: ya sea una ensalada Premium, un wrap, una hamburguesa Angus, un café o un batido del McCafé. Eso tiene tanto a los clientes como a la empresa tarareando el pegajoso jingle "Me encanta".<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**I**gual que McDonald's, las organizaciones excepcionales de marketing emplean estrategias y programas de marketing muy orientadas hacia el cliente, que crean valor para él y forjan relaciones. Estas estrategias y programas de marketing, sin embargo, son guiados por planes estratégicos más amplios que abarcan a toda la empresa, los cuales también deben estar enfocados en el cliente. Para comprender el rol del marketing, primero debemos comprender el proceso de planeación estratégica de toda la organización.

### Comentario del autor ➤

La planeación estratégica de toda la organización guía la estrategia y la planeación de marketing de la empresa. Igual que la estrategia de marketing, la estrategia empresarial también debe estar orientada al cliente.

## La planeación estratégica de toda la empresa: definición del rol del marketing

Toda empresa debe encontrar el plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo que tenga mayor sentido según su situación, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos específicos. Éste es el enfoque de la **planeación estratégica**: el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing.

La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa. Las compañías por lo general preparan planes anuales, planes de largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y de largo plazo se ocupan de los negocios en curso de la empresa y de

**Figura 2.1**

Pasos en la planeación estratégica

Igual que la estrategia de marketing, la estrategia de toda la empresa debe estar enfocada en el cliente.



### Planeación estratégica

Proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

cómo mantenerlos. En contraste, el plan estratégico implica adaptar a la empresa para que aproveche las oportunidades de su entorno en constante cambio.

En el nivel corporativo, la empresa debe iniciar el proceso de planeación estratégica definiendo su propósito general y su misión (vea la **Figura 2.1**). Esta misión a su vez se transforma en los objetivos detallados de apoyo que guiarán a toda la empresa. A continuación, las oficinas centrales deciden qué cartera de negocios y productos es mejor para la empresa y cuánto apoyo recibirá cada una. A su vez, cada negocio y producto desarrollará planes detallados de marketing y de otros departamentos que apoyen el plan para toda la empresa. Así, la planeación de marketing ocurre en los niveles de unidad de negocios, de productos y de mercado, y apoya a la planeación estratégica de la empresa con planes más detallados para oportunidades específicas de marketing.

### Definición de una misión orientada al mercado

#### Declaración de misión

La declaración del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio.

Una organización existe para lograr algo: este propósito debe estar claramente establecido. Crear una misión sólida comienza con las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los clientes? ¿Cuál *debería* ser nuestro negocio? Estas preguntas parecen sencillas, sin embargo se encuentran entre las más difíciles que la empresa deberá responder. Las empresas exitosas con mucha frecuencia se hacen estas preguntas y las responden con cuidado y en su totalidad.



▲ **Misiones orientadas al mercado: la misión de Chipotle no es vender burritos. Lo que promete es “comida con integridad” y destaca su compromiso con la comida hecha con ingredientes naturales, locales y cultivados de manera sostenible.**

© Chipotle Mexican Grill, Inc.

Muchas organizaciones desarrollan declaraciones de misión formales que responden a estas preguntas. Una **declaración de misión** es una declaración del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una clara declaración de misión funciona como una “mano invisible” que guía a las personas dentro de la organización.

Algunas empresas definen sus misiones de manera miope en términos de producto o tecnología (“Fabricamos y vendemos muebles” o “Somos una empresa de procesamiento de químicos”). Las declaraciones de misión deberían estar *orientadas al mercado* y definidas en términos de satisfacer las necesidades básicas de los clientes. Los productos y las tecnologías poco a poco se vuelven obsoletos, pero las necesidades del mercado podrían durar para siempre. Por ejemplo, Facebook no se define a sí misma como sólo una red social en línea; su misión es “dar a las personas el poder de compartir y hacer que el mundo esté más abierto y conectado”. De manera singular, la misión de Chipotle no es vender burritos; en lugar de ello, el restaurante promete ▶ “comida con integridad”, destacando su compromiso con el bienestar inmediato y a largo plazo de sus clientes y del entorno. Chipotle sirve ingredientes naturales, sostenibles y locales cultivados “con respeto por los animales, el medio ambiente y los agricultores”. La **Tabla 2.1** provee otros varios ejemplos de definiciones de negocios orientadas al producto versus algunas orientadas al mercado.<sup>2</sup>

**Tabla 2.1****Definiciones de negocios orientados al mercado**

Empresa	Definición orientada al producto	Definición orientada al mercado
Facebook	Somos una red social en línea.	Damos a las personas el poder de compartir y hacer que el mundo esté más abierto y conectado.
General Mills	Hacemos productos alimenticios de consumo.	Nutrimos vidas al hacerlas más sanas, fáciles y ricas.
Hulu	Somos un servicio de video en línea.	Ayudamos a las personas a encontrar y disfrutar el mejor contenido de video cuándo, dónde y cómo lo deseen.
Home Depot	Vendemos herramientas y artículos para reparaciones y mejoras del hogar.	Damos el poder a los consumidores de lograr los hogares de sus sueños.
NASA	Exploramos el espacio exterior.	Buscamos llegar más alto y revelar lo desconocido para que lo que hacemos y aprendemos beneficie a toda la humanidad.
Nike	Vendemos calzado y ropa deportiva.	Llevamos inspiración e innovación a todos los atletas* del mundo. (*Si usted posee un cuerpo, es un atleta).
Revlon	Fabricamos cosméticos.	Vendemos estilo de vida y autoexpresión; éxito y estatus; recuerdos, esperanzas y sueños.
Ritz-Carlton Hotels & Resorts	Alquilamos habitaciones.	Creamos la experiencia Ritz-Carlton: una que avive los sentidos, infunda bienestar y cumpla incluso los deseos y necesidades no expresados de nuestros huéspedes.
Walmart	Operamos tiendas de descuento.	Entregamos precios bajos todos los días y le damos a la gente común la oportunidad de comprar lo mismo que compran los ricos. "Ahorras dinero. Vives mejor".

Las declaraciones de misión deben ser significativas y específicas, pero al mismo tiempo ser motivadoras; deben enfatizar las fortalezas de la empresa dentro del mercado. Muy a menudo, las declaraciones de misión se escriben con fines de relaciones públicas y carecen de lineamientos específicos y factibles. Dice el consultor de marketing, Jack Welch:<sup>3</sup>

Pocos líderes en realidad entienden la necesidad de crear una misión con agallas y significado reales. En gran medida, [las declaraciones de misión] se han convertido en jerga sin sentido. Casi nadie puede descifrar lo que significan. [Así que las empresas] medio las ignoran o maquillan una expresión vaga que se encuentra más o menos dentro de estas líneas: “Nuestra misión es ser la mejor empresa de rellene-este-espacio en nuestra industria”. [En vez de ello, Welch aconseja: los CEO deberían] elegir cómo su empresa será la que gane. ¡No se ande con rodeos! ¿Recuerda la antigua misión de Nike, “Aplastar a Reebok”? Ésa era la dirección correcta. La declaración de misión de Google no es algo insípido como “ser el mejor buscador del mundo”. Es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”. Eso es a la vez inspirador, alcanzable y por completo comprensible.

Por último, la misión de la empresa no debería establecerse como obtener más ventas o más utilidades; las utilidades son sólo una recompensa por crear valor para los clientes. En vez de ello, la misión debería enfocarse en los clientes y la experiencia del cliente que la empresa busca crear. Así, como lo presentamos en la historia de apertura de capítulo, la misión de McDonald’s no es “ser el mejor y más rentable restaurante de servicio rápido del mundo”, sino ser “el lugar y forma de comer favoritos de nuestros clientes”. Si McDonald’s logra esta misión centrada en los clientes, las utilidades vendrán después.

## Fijación de objetivos y metas de la empresa

La empresa debe convertir su misión en objetivos de apoyo detallados para cada nivel de gerencia. Cada gerente debe tener objetivos y ser responsable de alcanzarlos. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses conocen a H. J. Heinz por su salsa de tomate —de la que se vende más de 650 000 millones de botellas al año—, pero Heinz posee una variedad de otros productos alimenticios con variedad de marcas, desde Heinz y Ore-Ida hasta Classico. Heinz agrupa esta diversa cartera de productos bajo esta misión: “Como el líder de confianza en nutrición y bienestar, Heinz —la original empresa de la comida pura— se dedica a la salud sostenible de las personas, del planeta y de nuestra empresa”.



▲ El objetivo general de Heinz es construir relaciones redituables con los clientes mediante el desarrollo de comida “superior en calidad, sabor, nutrición y comodidad” que abarque su misión de nutrición y bienestar.

© 2007 H.J. Heinz Co., L.P.

### Cartera de negocios

Colección de negocios y productos que componen a la empresa.

Esta amplia misión lleva a la jerarquía de objetivos, incluyendo los objetivos de negocio y los de marketing. ▶ El objetivo general de Heinz es crear relaciones rentables con sus clientes mediante el desarrollo de comida que sea “superior en su calidad, sabor, nutrición y conveniencia”, lo cual abarca su misión de nutrición y bienestar. Para lograrlo invierte bastante en investigación. Sin embargo, la investigación es costosa y debe ser financiada mediante un aumento en las utilidades; entonces, mejorar las utilidades se convierte en otro objetivo principal de Heinz. Las utilidades pueden mejorarse aumentando las ventas o reduciendo los costos. Las ventas pueden aumentar al mejorar la cuota de los mercados nacional e internacional, metas que entonces se convierten en los objetivos de marketing actuales.

Las estrategias y los programas de marketing deben ser desarrollados para apoyar esos objetivos de marketing. Para aumentar su cuota de mercado, Heinz podría ampliar su línea de productos, aumentar la disponibilidad de los mismos y la promoción en los mercados existentes, y expandirse hacia otros nuevos. Por ejemplo, el año pasado Heinz añadió productos de desayuno a su marca Weight Watchers Smart Ones y experimentó un crecimiento de dos dígitos en los mercados globales emergentes, los cuales ahora contribuyen con un 30% del crecimiento total de ventas.<sup>4</sup>

Éstas son las amplias estrategias de marketing de Heinz. Cada una de ellas debe entonces ser definida con mayor detalle. Por ejemplo, aumentar la promoción de un producto podría requerir mayor publicidad y esfuerzos de relaciones públicas; si así fuera, ambos requisitos deberían desglosarse. De esta forma, la misión de la empresa puede traducirse en un conjunto de objetivos para el periodo en curso.

## Diseño de la cartera de negocios

La gerencia, guiada por la declaración de la misión de la empresa y sus objetivos, deberá entonces planear su cartera de negocios: el conjunto de negocios y productos que constituyen a la empresa. La mejor **cartera de negocios** es la que mejor adapta las fortalezas y debilidades de la empresa a las oportunidades del entorno.

La mayoría de las grandes empresas tienen complejas carteras de negocios y de marcas. La planeación estratégica y de marketing para tales carteras de negocios puede ser una tarea desafiante y crítica. Por ejemplo, la cartera de ESPN consiste en más de 50 entidades de negocios que varían desde múltiples canales de cable de ESPN hasta ESPN Radio, ESPN.com, ESPN The Magazine, e incluso restaurantes temáticos ESPN Zone (vea Marketing en acción 2.1). A su vez, ESPN es sólo una unidad en la cartera más amplia y compleja de su empresa matriz, The Walt Disney Company. La cartera de Disney incluye sus muchos parques de diversiones y hoteles; entretenimiento del estudio Disney (empresas productoras de películas, televisión y teatro tales como Walt Disney Pictures, Pixar, Touchstone Pictures y Hollywood Pictures), productos de consumo Disney (desde ropa y juguetes hasta juegos interactivos) y una gran colección de negocios de transmisión, cable, radio y medios de Internet (incluyendo a ESPN y la cadena de televisión ABC).

La planeación de carteras de negocios implica dos pasos. Primero, la empresa debe analizar su cartera de negocios *actual* y determinar qué negocios deberían recibir más, menos o ninguna inversión. Segundo, debe dar forma a la cartera *futura* desarrollando estrategias para crecimiento y reducción de tamaño.

### Análisis de la cartera de negocios actual

La actividad principal de la planeación estratégica es el **análisis de cartera** de negocios con el cual la gerencia evalúa los productos y negocios que componen a la empresa; ésta querrá destinar recursos fuertes a sus negocios más rentables y disminuir o abandonar sus negocios más débiles.

El primer paso para la gerencia es identificar los negocios clave que componen a la empresa, llamadas *unidades estratégicas de negocio* (SBU, por sus siglas en inglés). Una SBU puede ser una división de la empresa, una línea de productos dentro de una división o, a veces, un solo producto o marca. A continuación, la empresa evalúa el atractivo de varias SBU y decide cuánto apoyo merece

### Análisis de cartera

Proceso por el cual la dirección evalúa los productos y negocios que componen la empresa.

**MARKETING EN ACCIÓN****2.1**

## **ESPN: Un estudio real de planeación estratégica y de marketing**

Es probable que perciba a ESPN como una televisora por cable o una revista, o tal vez como un sitio Web. ESPN es todo eso, pero a través de los años, ESPN ha crecido para convertirse en mucho más. Gracias a una estelar planeación estratégica y de marketing, la marca ahora consta de una amplia variedad de entidades de entretenimiento deportivo.

En 1979, el empresario Bill Rasmussen asumió un gran riesgo y fundó la cadena deportiva 24 horas ESPN (Entertainment and Sports Programming Network); dos años después, George Bodenheimer tomó un empleo en la oficina de clasificación de correspondencia de ESPN. El resto, como dicen, es historia. A pesar de que hubo muchos escépticos en un inicio, en la actualidad Bodenheimer (que ascendió para convertirse en el energético presidente de ESPN) preside un emporio deportivo multimillonario. A continuación un breve resumen de la increíble cantidad de entidades que ahora se agrupan bajo la marca ESPN:

**Televisión:** Desde su innovadora cadena televisora por cable —ESPN que ahora atiende a más de 100 millones de hogares— la marca ESPN ha dado lugar a varias televisiones: ESPN2, ESPN Classic, ESPNEWS, ESPNU, ESPN Deportes (en español) más ESPN International (46 cadenas internacionales en todo el mundo atendiendo a los fanáticos en más de 200 países en todos los continentes). ESPN también produce la programación deportiva de ABC, conocida como “ESPN on ABC” y es la sede de las finales de la NBA, NASCAR, futbol americano colegial, basquetbol colegial, World Cup Soccer, la IndyCar 500, la Serie Mundial de las Ligas Menores y más.

Una de las pioneras en la transmisión de televisión de alta definición, ESPN superó a las principales cadenas televisoras para quedarse con los derechos de transmitir la Bowl Championship Series (BCS) de futbol americano colegial en 2011; se dice que ESPN pagó 500 millones de dólares por los derechos y solucionó un pleito de una década sobre si la televisión por cable tenía el atractivo masivo necesario para sustentar los principales eventos deportivos.

**Radio:** La radio deportiva está en auge: ESPN opera la cadena más grande de radio deportiva con 750 afiliados estadounidenses y más de 350 estaciones de tiempo completo más ESPN Deportes en español en los mercados principales. En el extranjero, ESPN tiene programas de radio y de radio sindicada en 11 países.

**Digital:** ESPN.com es uno de los sitios Web deportivos líderes en el mundo. Y ESPNRadio.com es la estación deportiva en línea más escuchada con 35 podcasts originales cada semana. ESPN3, una cadena deportiva de banda ancha disponible sin costo alguno para los fanáticos que reciben su conexión de Internet de alta velocidad a través de un proveedor de servicio afiliado, entrega más de 3 500 eventos deportivos en vivo al año. También provee video sobre demanda de las otras cadenas de ESPN más contenido exclusivo y juegos de video. ESPN también proporciona contenido móvil de deportes por medio

de todos los proveedores inalámbricos de Estados Unidos, incluyendo marcadores en tiempo real, estadísticas, últimas noticias, video por demanda e incluso televisión en vivo. Hace poco, ESPN amplió más la marca, mediante un acuerdo con YouTube, a través de un canal de ESPN con contenido deportivo auspiciado por anuncios.

**Publicaciones:** Cuando ESPN publicó por primera vez *ESPN The Magazine* en 1998, los críticos le daban pocas oportunidades contra la poderosa revista de deportes *Sports Illustrated*. Aun así, con su apariencia atrevida, colores brillantes y formato poco convencional, la publicación de ESPN ahora atiende a más de 2 millones de suscriptores y continúa creciendo, en comparación con los 3.3 millones de suscriptores estancados de *SI*. ESPN también publica libros a través de su división ESPN Books, incluyendo 11 títulos el año pasado.



▲ ESPN es más que sólo cadenas de televisión por cable, publicaciones y otros medios. Para los consumidores, ESPN es sinónimo de entretenimiento deportivo, inexorablemente vinculado con los recuerdos, las realidades y las expectativas deportivas de los consumidores.

Newscom

Como si todo lo anterior no fuera suficiente, ESPN también organiza eventos, incluyendo los X-Games, Winter X-Games, ESPN Outdoors (donde aparece el Bassmaster Classic), los Skins Games, el Jimmy V Classic y varios juegos de fútbol americano. También ofrece productos de consumo y servicios marca ESPN, incluyendo CD, DVD, juegos de video, ropa e incluso escuelas de golf. Si todo esto le provoca apetito, tal vez se encuentre usted cerca de ESPN Zone, que incluye un restaurante de tema deportivo, juegos interactivos y venta de artículos relacionados con los deportes. Ahora encontrará contenido de ESPN en los aeropuertos y en los aviones, en clubes deportivos y hasta en paneles de video de las gasolineras.

La gestión de esta exitosa y creciente cartera de marcas no es una propuesta fácil, pero ESPN se ha mostrado más que apta para la tarea. ¿Qué une a todo esto? La misión enfocada en el cliente: “Atender a los fanáticos de los deportes dondequiera que se vean, escuchen, discutan, debatan, lean o practiquen deportes”. Para la mayoría de los consumidores, ESPN es una experiencia de marca unificada: una parte significativa de sus vidas que va mucho más allá de las cadenas de televisión por cable, las publicaciones y otras entidades que comprende.

ESPN es sinónimo de entretenimiento deportivo y está inexorablemente vinculada con los recuerdos, las realidades y las esperanzas deportivas de los consumidores. No importa cuál sea su deporte ni dónde se encuentre, es probable que ESPN desempeñe una parte prominente en la acción. Para los fanáticos en todo el mundo, ESPN significa deportes. Apta con la tecnología, creativa y a menudo irreverente, la cartera de marcas bien administrada y en constante crecimiento continúa forjando experiencias y relaciones significativas con los clientes. Si tiene que ver con su vida y con los deportes —grandes o pequeños— ESPN tiene la cobertura para usted, dondequiera que se encuentre, las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

El presidente de ESPN, George Bodenheimer observa que su show insignia, *SportsCenter* es producido localmente en 13 ubicaciones y ocho idiomas en todo el mundo. “El sol nunca se pone en *SportsCenter*” presume. Tal vez la empresa debería rebautizar ESPN para que significara “Every Sport Possible—Now” (Todos los deportes posibles, ahora).

Fuente: Vea Mark Veverka, “ESPN Stays in Tech Vanguard,” *Barron’s*, 14 de febrero de 2011, p. 24; e información de [http://espn.go.com/mediakit/overview/about\\_espn.html](http://espn.go.com/mediakit/overview/about_espn.html), <http://espnmediazone3.com/wpmu/>, y [www.espn.com](http://www.espn.com), recuperado en noviembre de 2011.

cada una. Cuando se diseña una cartera de negocios, es buena idea añadir y apoyar a los productos y negocios que concuerdan con la filosofía y las competencias centrales de la empresa.

El propósito de la planeación estratégica es determinar cómo la empresa puede utilizar mejor sus fortalezas para aprovechar oportunidades atractivas dentro del entorno. Por esta razón, la mayoría de los métodos estándar de análisis de carteras evalúan a las SBU en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o sector de la SBU, y la fortaleza de la posición de la SBU en ese mercado o industria. El método más conocido de planeación de cartera fue desarrollado por Boston Consulting Group, una empresa líder en consultoría de gerencia.<sup>5</sup>

### El método de Boston Consulting Group

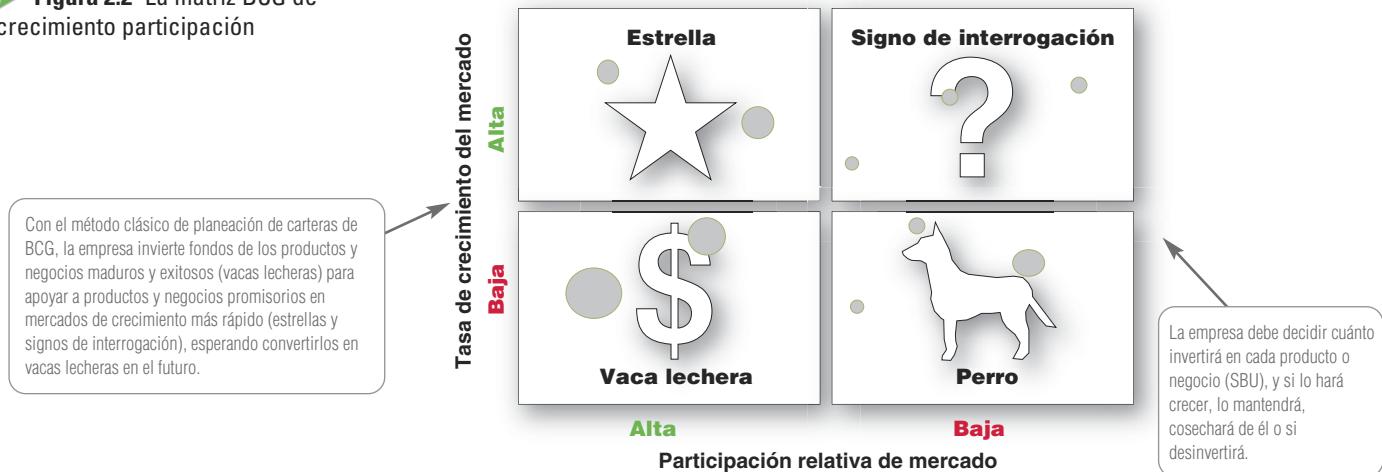
Mediante el método, ahora clásico, de Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus SBU según la **matriz de crecimiento-participación**, como la Figura 2.2, lo muestra. En el eje vertical, la *tasa de crecimiento de mercado* provee una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la *participación relativa de mercado* sirve como medida de la fortaleza de la empresa en el mercado. La matriz de crecimiento participación define cuatro tipos de SBU:

1. **Estrellas.** Las estrellas son productos o servicios de alto crecimiento y alta participación. Con frecuencia requieren fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Poco a poco su crecimiento se hará más lento y se convertirán en vacas lecheras.
2. **Vacas lecheras.** Son productos o servicios de bajo crecimiento y alta participación. Estas SBU establecidas y exitosas requieren menos inversión para mantener su participación de mercado. Así producen mucho del efectivo que la empresa utiliza para pagar sus cuentas y apoyar a otras SBU que requieren inversión.
3. **Signos de interrogación.** Los signos de interrogación son unidades de negocio de baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho dinero para mantener su participación y si quisieran incrementarla, serían necesarias altas inversiones. La gerencia debe pensar mucho acerca de cuáles signos de interrogación debería tratar de convertir en estrellas y cuáles deberían ir desapareciendo.
4. **Perros.** Los perros son negocios o productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar suficientes recursos para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser grandes éxitos monetarios.

### Matriz de crecimiento-participación

Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa de mercado.

► **Figura 2.2** La matriz BCG de crecimiento participación



Los diez círculos de la matriz de crecimiento representan las 10 SBU actuales de la empresa. Esta tiene dos estrellas, dos vacas lecheras, tres signos de interrogación y tres perros. Las superficies de los círculos son proporcionales al importe de ventas de cada SBU. La empresa se encuentra en forma, aunque no en excelente forma. Desea invertir en los signos de interrogación más promisorios para convertirlos en estrellas y mantener las estrellas para que se conviertan en vacas lecheras a medida que sus mercados maduren. Por fortuna, tiene dos vacas lecheras de buen tamaño. Los ingresos de estas vacas lecheras ayudarán a la empresa a financiar a los signos de interrogación, estrellas y perros. La empresa debe tomar algunas acciones decisivas respecto a sus perros y sus signos de interrogación.

Una vez que han clasificado sus SBU, deberá determinar qué rol desempeñará cada una en el futuro. Puede seguir una de cuatro estrategias para cada SBU. Puede invertir más en la unidad de negocios para hacer *crecer* su participación o invertir apenas lo suficiente para *mantener* la participación de la SBU al nivel actual. Puede *cosechar* de la SBU, tomando su flujo de efectivo de corto plazo sin importar el efecto a largo plazo. Por último, puede *desinvertir* en la SBU vendiéndola o desapareciéndola poco a poco y utilizar los recursos en otra SBU.

A medida que pasa el tiempo, las SBU cambian sus posiciones en la matriz de crecimiento-participación. Muchas SBU inician como signos de interrogación y se mueven hacia la categoría de estrellas si tienen éxito. Más adelante se convierten en vacas lecheras a medida que disminuye el crecimiento del mercado y al final se mueren o se convierten en perros hacia el final de su ciclo de vida. La empresa necesita añadir nuevos productos y unidades de manera continua para que algunas de ellas se conviertan en estrellas y eventualmente en vacas lecheras que ayuden a financiar otras SBU.

### Problemas con los métodos de matrices

El método de BCG y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica; sin embargo, estos métodos tan centralizados tienen limitaciones. Pueden ser difíciles, requerir mucho tiempo y ser costosos en su implementación. La gerencia podría encontrar difícil definir las SBU y medir la participación de mercado y crecimiento. Además, se concentran en la clasificación de los negocios *actuales* pero proveen poca información para llevar a cabo la planeación *futura*.

Por tales problemas, muchas empresas han dejado de lado los métodos formales de matrices y han favorecido enfoques más personalizados que se ajusten mejor a sus situaciones específicas. Además, a diferencia de los esfuerzos anteriores de planeación estratégica —que sobre todo llevaban a cabo los gerentes de mayor jerarquía o antigüedad en las oficinas centrales de la empresa—, la planeación estratégica actual se ha descentralizado. Cada vez más empresas están colocando la responsabilidad de la planeación estratégica en manos de equipos multifuncionales de gerentes de división que están cerca de sus mercados.

Por ejemplo, considere el caso de The Walt Disney Company. ► La mayoría de las personas piensa en Disney como parques de diversiones y sano entretenimiento familiar. Pero a mediados de la década de 1980, Disney estableció un poderoso grupo centralizado de planeación estratégica para dar guía a su dirección y crecimiento. Durante las dos décadas siguientes, el grupo de planeación estratégica convirtió a The Walt Disney Company en una enorme y diversa colección de negocios de medios y entretenimiento. Como ya se analizó en este capítulo, la empresa



**Gestión de una cartera de negocios:** La mayoría de las personas percibe a Disney como una compañía de parques de diversiones y sano entretenimiento familiar. Sin embargo, durante las dos últimas décadas, se ha convertido en una creciente colección de negocios de medios y entretenimiento que requiere de grandes dosis de "la Magia de Disney" para su gestión.

Newscom

### Matriz de expansión de producto/mercado

Herramienta de planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o diversificación.

#### Penetración de mercado

Crecimiento de la empresa mediante el aumento de ventas de los productos actuales a los segmentos actuales del mercado sin cambiar el producto.

#### Desarrollo de mercado

Crecimiento de la empresa mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa.

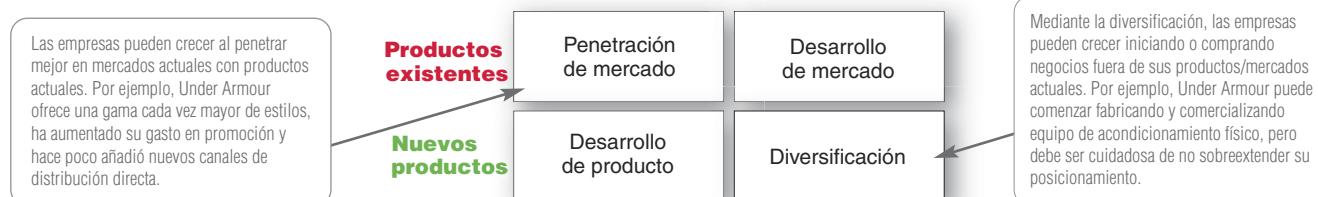
tos que la empresa debería considerar en el futuro. Las empresas necesitan crecimiento para poder competir con mayor eficacia, satisfacer a los socios en el negocio y atraer al mejor talento. Al mismo tiempo, la empresa debe ser cuidadosa de no hacer un objetivo del crecimiento en sí mismo. El objetivo de la empresa debe ser gestionar un "crecimiento rentable".

El departamento de marketing tiene la responsabilidad principal de alcanzar el crecimiento rentable para la empresa; necesita identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado y establecer estrategias para aprovecharlas. Una manera de identificar las oportunidades de crecimiento es la **matriz de expansión de producto/mercado** que se muestra en la **Figura 2.3**.<sup>7</sup> Que en tal caso se aplica al fabricante de ropa deportiva de alto desempeño Under Armour. Apenas hace 15 años, Under Armour lanzó su innovadora línea de camisetas y shorts, cómodos y absorbentes; desde entonces ha mostrado un acelerado crecimiento en su nicho. Sólo en los últimos cinco años, las ventas de Under Armour se duplicaron y más, y sus utilidades crecieron 25%. La empresa debe buscar nuevas formas de mantenerse en crecimiento, anticipándose al futuro.<sup>8</sup>

Primero, Under Armour podría considerar si la empresa puede lograr una mayor **penetración de mercado**, es decir, aumentar las ventas sin cambiar su producto original. Puede impulsar el crecimiento mediante mejoras a su mezcla de marketing, haciendo ajustes al diseño de su producto, su publicidad, sus precios y sus esfuerzos de distribución. Por ejemplo, Under Armour ofrece una gama cada vez mayor de estilos y colores en sus líneas de ropa originales. Hace poco impulsó su gasto de promoción en un esfuerzo por reiterar su posicionamiento de "desempeño y autenticidad". La empresa también ha añadido canales de distribución directa al consumidor, incluyendo sus propias tiendas minoristas, un sitio Web y un centro de llamadas gratuitas. Las ventas directas al consumidor crecieron casi 60% el año pasado y ahora representan más del 23% de los ingresos totales.

Segundo, Under Armour podría considerar la posibilidad de **desarrollar el mercado** mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos para los productos actuales de la empresa.

**Figura 2.3** Matriz de expansión de producto/mercado



creció para incluir desde centros turísticos y estudios de filmación (Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures, Pixar y otros) hasta cadenas de medios (ABC Television, ESPN, Disney Channel, parte de A&E y de History Channel y media docena más), productos de consumo y una línea de cruceros.

La recién transformada empresa resultó ser difícil de dirigir y su desempeño era dispareso; para mejorarlo, Disney desagrupó la unidad central de planeación estratégica, descentralizando sus funciones en los gerentes de división de Disney. Como resultado, Disney mantiene su posición a la cabeza de los conglomerados mundiales de medios. A pesar de haberse enfrentado hace poco con "la más débil economía de nuestra época", la sólida gestión estratégica de Disney de su amplia mezcla de negocios ha ayudado a que obtuviera mejores resultados que sus compañías de medios rivales.<sup>6</sup>

### Desarrollo de estrategias para crecimiento y reducción de tamaño

Más allá de sólo evaluar los negocios actuales, diseñar la cartera de negocios implica encontrar negocios y produc-



▲ **Crecimiento:** Under Armour ha crecido a una tasa vertiginosa con su estrategia de crecimiento multifacético.

Larry French/Stringer/Getty Images

#### Desarrollo de productos

Crecimiento de la empresa logrado mediante la oferta de productos nuevos o modificados en los segmentos de mercado actuales.

#### Diversificación

Crecimiento empresarial a través del inicio o la adquisición de negocios fuera de los productos y mercados actuales de la empresa.

#### Comentario del autor ▶

El marketing no puede hacerlo todo para crear valor para el cliente. Debe trabajar bajo el plan estratégico de toda la empresa y de manera cercana con otros departamentos para crear una eficaz cadena de valor interna de la empresa. También debe trabajar con otras empresas en el sistema de marketing para crear una red externa de entrega de valor que atienda a los clientes de manera conjunta.

Under Armour podría revisar nuevos *mercados demográficos*. ▶ Por ejemplo, hace poco la empresa aumentó su énfasis en las mujeres consumidoras y predice que su negocio de ropa para mujer algún día será más grande que el de ropa para hombre. La campaña de “Athletes Run” (Los atletas corren) incluye un spot de 30 segundos sólo de mujeres. Under Armour también podría buscar nuevos *mercados geográficos*. Por ejemplo, la marca ha anunciado su intención de expandirse internacionalmente.

Tercero, Under Armour podría considerar el **desarrollo de productos**: ofrecer productos nuevos o modificados a los mercados actuales. Por ejemplo, después de años de considerar al algodón como el enemigo de sus materiales sintéticos absorbentes, Under Armour hace poco introdujo su propia línea basada en algodón. Reconoció que a muchos consumidores sencillamente les agrada cómo se siente el algodón y lo usan en escenarios casuales, y la empresa desea una porción del 80% del mercado de ropa deportiva que acaparan los productos de algodón. Under Armour dice que su propia mezcla —llamada Charged Cotton— se seca cinco veces más rápido que el algodón normal. “La madre naturaleza lo hizo”, dice un anuncio. “Nosotros lo mejoramos”.

Por último, Under Armour podría considerar la **diversificación**: iniciar o comprar negocios fuera de sus productos o mercados actuales. Por ejemplo, podría expandirse hacia ropa deportiva que no sea de alto desempeño, o comenzar a fabricar y comercializar equipo de acondicionamiento físico marca Under Armour. Al diversificarse, las empresas deben ser cuidadosas de no sobreextender el posicionamiento de sus marcas.

Las empresas deben no sólo desarrollar estrategias para aumentar sus carteras de negocios sino también estrategias para *reducir el tamaño* de sus carteras. Hay muchas razones por las que una empresa podría desechar abandonar productos o mercados: podría haber crecido demasiado o entrado en áreas donde le falta experiencia. El entorno de mercado podría cambiar, lo que volvería menos rentables a algunos productos o mercados. Por ejemplo, en tiempos difíciles, muchas empresas reducen los productos o mercados más débiles y menos rentables para centrar sus limitados recursos en los productos y mercados más fuertes. Por último, algunos productos o unidades de negocios sencillamente envejecen y mueren.

Cuando una empresa encuentra marcas o negocios que no son rentables y ya no se ajustan a su estrategia general, debe ser cuidadosa para reducirlos, cosechar de ellos o desinvertir. Por ejemplo, en años recientes GM ha reducido varias marcas de desempeño menor al esperado de su cartera, incluyendo las marcas Oldsmobile, Pontiac, Saturn y Hummer, y la línea de refacciones Goodwrench. De manera similar, Ford hace poco retiró su marca Mercury y vendió a Jaguar, a Land Rover y a Volvo. Los negocios débiles por lo general requieren una cantidad desproporcionada de atención de la gerencia. Los gerentes se deberían enfocar en las oportunidades de crecimiento promisorias, y no gastar energía tratando de salvar a las que están desapareciendo.

## Planeación de marketing: crear asociaciones para construir relaciones con los clientes

El plan estratégico de la empresa establece los tipos de negocio que la empresa tendrá en operación y los objetivos de cada uno de ellos; a continuación, dentro de cada unidad de negocio comienza a darse una planeación más detallada. Las principales áreas funcionales dentro de cada unidad —marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, sistemas de información, recursos humanos y otros— deben trabajar en conjunto para lograr objetivos estratégicos.

El marketing desempeña un rol fundamental en la planeación estratégica de la empresa de varias formas. Primero, el marketing proporciona una *filosofía* rectora —el concepto de marketing— que sugiere que la estrategia de la empresa debería girar alrededor de la construcción de relaciones

redituables con los grupos importantes de clientes; segundo, ayuda a quienes hacen la planeación estratégica a identificar oportunidades atractivas de mercado y evaluar el potencial de la empresa para aprovecharlas. Por último, dentro de las unidades de negocio individuales, el marketing diseña *estrategias* para llegar a los objetivos de la unidad. Una vez que se han fijado los objetivos de la unidad, la tarea de marketing es ayudar a alcanzarlos de manera rentable.

El valor del cliente es el ingrediente clave en la fórmula para el éxito del mercadólogo. Sin embargo, como se observó en el capítulo 1, aunque el marketing desempeña un rol principal, por sí mismo no puede producir valor para los clientes; es sólo un socio en la atracción, el mantenimiento y el crecimiento de los clientes. Además de la *gestión de relaciones con clientes*, los mercadólogos también deben practicar *gestión de relaciones con socios*. Deben trabajar de cerca con socios de otros departamentos de la empresa para formar una *cadena de valor* interna eficaz para atender a los clientes. Además, deben asociarse de manera eficaz con otras empresas en el sistema de marketing para formar una *red de entrega de valor* externa y superior. A continuación se examinarán los conceptos de una cadena de valor de la empresa y una red de entrega de valor.

## Crear asociaciones con otros departamentos de la empresa

### Cadena de valor

La serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa.

Se puede pensar en cada departamento de la empresa como en un eslabón en su **cadena de valor interna**.<sup>9</sup> Es decir, cada departamento lleva a cabo actividades que crean valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa. El éxito de la empresa depende no sólo de qué tan bien desempeñe su trabajo cada departamento, sino también de qué tan bien coordinan sus actividades los varios departamentos.

Por ejemplo, la meta de Walmart es crear valor y satisfacción del cliente proveyendo a los compradores los productos que desean a los precios más bajos posibles. Los mercadólogos de Walmart desempeñan un rol muy importante: averiguan lo que los clientes necesitan y abastecen los estantes de las tiendas con los productos deseados a inigualables precios bajos. Preparan los programas publicitarios y de comercialización, y ayudan a los compradores con su servicio al cliente. A través de éstas y otras actividades, los mercadólogos de Walmart ayudan a entregar valor a los clientes.

Sin embargo, el departamento de marketing necesita ayuda de los demás departamentos de la empresa. La capacidad de Walmart para ayudar a que se cumpla el lema “Ahorras dinero. Vives mejor” depende de la habilidad del departamento de compras para desarrollar a los proveedores necesarios y comprarles a bajo costo. El departamento de tecnología de información de Walmart debe dar información rápida y precisa sobre cuáles productos se están vendiendo y en qué tiendas; y su personal de operaciones debe proveer un manejo de mercancía que sea eficaz y de bajo costo.

La cadena de valor de una empresa es tan fuerte como su eslabón más débil. El éxito depende de qué tan bueno sea el desempeño de cada departamento al hacer su trabajo de añadir valor del cliente y también de cómo coordina la empresa las actividades de varios departamentos. ► En Walmart, si el departamento de compras no puede obtener los precios más bajos de sus proveedores, o si el

departamento de operaciones no puede distribuir la mercancía al menor costo, entonces el departamento de marketing no puede cumplir su promesa de precios bajos garantizados.

Entonces, de manera ideal, las diferentes funciones de la empresa deberían efectuarse en armonía para producir valor para los clientes. En la práctica, sin embargo, las relaciones interdepartamentales están llenas de conflictos y malos entendidos. El departamento de marketing adopta el punto de vista del cliente, pero cuando intenta desarrollar la satisfacción del cliente, puede causar que otros departamentos hagan un mal trabajo *desde su punto de vista*. Las acciones del departamento de marketing pueden aumentar los costos de compra, arruinar los programas de producción, aumentar los inventarios y crear dolores de cabeza presupuestales. Así, los otros departamentos podrían resistirse a los esfuerzos del departamento de marketing.

Aun así, los mercadólogos deben encontrar formas en que todos los departamentos piensen como el cliente y desarrollen una cadena de valor que funcione sin obstáculos. Un experto en marketing lo expresa así: “La verdadera orientación hacia el mercado no implica dejarse manejar por el mercado, significa



▲ **La cadena de valor:** La capacidad de Walmart para ayudar a que se cumpla el lema “Ahorras dinero. Vives mejor”. Ofrecer los productos correctos a los precios más bajos depende de las contribuciones del personal de todos los departamentos de la empresa.

Newscom

que la empresa entera se obsesione con crear valor para el consumidor y se vea a sí misma como una agrupación de procesos que definen, crean, comunican y entregan valor a sus clientes meta. . . Todos deben hacer marketing sin importar su función o departamento.”<sup>10</sup> Así, sea usted contador, gerente de operaciones, analista financiero, especialista en TI o gerente de recursos humanos, necesita entender de marketing y su rol al crear valor del cliente.

## Crear asociaciones con otros en el sistema de marketing

En el esfuerzo por crear valor para el cliente, la empresa necesita ver más allá de su propia cadena de valor interna y mirar hacia las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y en última instancia, sus clientes. Una vez más, considere a McDonald’s. La gente no acude en marabunta a McDonald’s sólo porque aman las hamburguesas de la cadena; los consumidores acuden también porque, en todo el mundo, el perfeccionado sistema de valor de McDonald’s entrega un alto estándar de CSLV: calidad, servicio, limpieza y valor. McDonald’s es eficaz sólo en la medida en que se asocie con éxito con sus franquiciados, proveedores y otros para crear en conjunto “el lugar y forma de comer favoritos de nuestros clientes”.

En la actualidad, más empresas están asociándose con otros miembros de la cadena de suministro —con proveedores, distribuidores y en última instancia, con clientes— para mejorar el desempeño de la **red de entrega de valor** del cliente. La competencia tiene lugar no sólo entre competidores individuales, sino también entre las redes enteras de entrega de valor creadas por estos competidores. Así, el desempeño de Toyota contra Ford depende de la calidad de la red completa de entrega de valor de Toyota contra la de Ford. Incluso si Toyota fabrica los mejores automóviles, podría perder en el mercado si la red de concesionarios de Ford provee ventas y servicios que satisfagan más al cliente.

### Red de entrega de valor

Red compuesta por la empresa, sus proveedores, distribuidores y en última instancia sus clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo con el fin de entregar valor al cliente.

### REDUCTOR DE VELOCIDAD

### VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Deténgase por un momento para aplicar lo que ha leído en la primera parte de este capítulo.

- ¿Por qué hablamos acerca de planeación estratégica de toda la empresa en un texto de marketing? ¿Qué tiene que ver la planeación estratégica con el marketing?
- ¿Cuál es la estrategia y misión de McDonald’s? ¿Qué rol juega el departamento de marketing en ayudar a McDonald’s a lograr su estrategia y misión?
- ¿Qué roles desempeñan los otros departamentos de McDonald’s y cómo pueden los mercadólogos de la empresa asociarse con estos departamentos para maximizar el valor total para el cliente?

### Comentario del autor ➤

Ahora que hemos establecido el contexto en términos de estrategia de la empresa entera, es hora de analizar las estrategias y los programas de marketing orientados hacia el cliente.

### Estrategia de marketing

La lógica de marketing mediante la cual la empresa espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él.

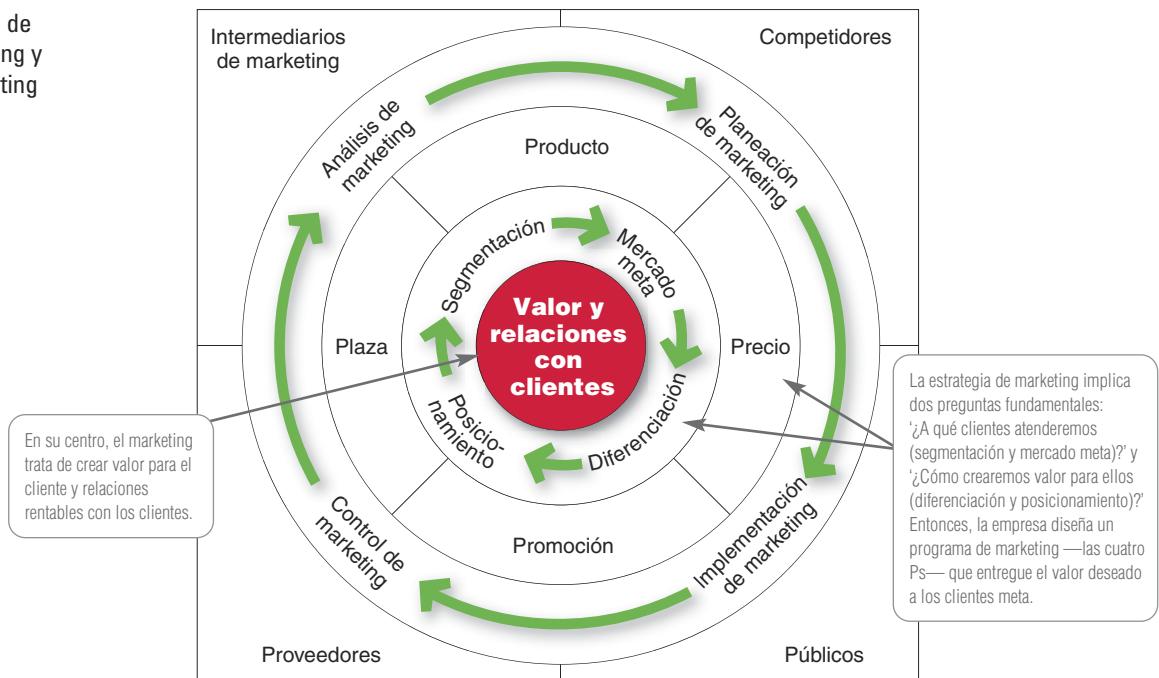
## La estrategia y la mezcla de marketing

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la empresa. El rol de marketing se muestra en la ➤ **Figura 2.4**, que resume las actividades principales implicadas en gestionar una estrategia de marketing orientada hacia el cliente y la mezcla de marketing.

Los consumidores se encuentran en el centro. La meta es crear valor para los clientes y forjar relaciones rentables con ellos. A continuación viene la **estrategia de marketing**, es decir, la lógica de marketing por la cual la empresa espera crear ese valor para el cliente y logra estas relaciones rentables. La empresa decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y mercado meta) y cómo (diferenciación y posicionamiento). Identifica el mercado total y entonces lo divide en segmentos más pequeños, elige los segmentos más promisorios y se concentra en atender y satisfacer a los clientes de estos segmentos.

La empresa, guiada por la estrategia de marketing, diseña una *mezcla integrada de marketing* compuesta por factores bajo su control: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps). Para encontrar la mejor estrategia y mezcla de marketing, la empresa emprende el análisis, la planeación, la implementación y el control de marketing; a través de estas actividades se vigila y se adapta a los actores y las fuerzas en el entorno de marketing. Ahora echaremos un breve vistazo a cada actividad. En capítulos posteriores, analizaremos cada una con mayor profundidad.

► **Figura 2.4** Gestión de estrategias de marketing y de la mezcla de marketing



## Estrategia de marketing orientada hacia los clientes

Como se enfatizó en todo el capítulo 1, para tener éxito en el competitivo mercado actual, las empresas deben estar centradas en el cliente. Deben ganarle clientes a los competidores, y mantenerlos y hacerlos crecer al entregar un mayor valor. Pero antes de poder satisfacer a los clientes, la empresa debe primero entender sus necesidades y deseos. Así, el marketing sólido requiere un análisis cuidadoso del cliente.

Las empresas saben que no pueden atender de manera rentable a todos los clientes de un determinado mercado (al menos no a todos de la misma manera). Existen demasiados tipos distintos de consumidores con demasiadas clases de necesidades. La mayoría de las empresas están en posición de atender a algunos segmentos mejor que a otros. Así, cada empresa debe dividir el mercado entero, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para atender de manera rentable a los segmentos que eligió. Este proceso implica la *segmentación de mercado*, la *selección de mercado meta*, la *diferenciación* y el *posicionamiento*.

### Segmentación de mercado

El mercado consiste en muchos tipos de clientes, productos y necesidades. El mercadólogo debe determinar qué segmentos ofrecen las mejores oportunidades. Los consumidores pueden ser agrupados y atendidos de varias maneras con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados, se llama **segmentación de mercado**.

Todo mercado tiene segmentos, pero no todas las formas de segmentar un mercado son de la misma manera útiles. Por ejemplo, Tylenol ganaría poco al distinguir entre usuarios de analgésicos de altos ingresos y bajos ingresos si ambos responden de la misma manera a los esfuerzos de marketing. Un **segmento de mercado** consiste en un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing. Por ejemplo, en el mercado de automóviles, los consumidores que desean el automóvil más grande y más cómodo sin importar el precio constituyen un segmento de mercado; a quienes les importa sobre todo el precio y la economía de la operación constituyen otro. Sería difícil hacer un modelo de automóvil que fuera la primera elección de los consumidores de ambos segmentos. Las empresas deben enfocar sus esfuerzos en satisfacer las diferentes necesidades de segmentos de mercado individuales.

### Segmentación de mercado

Dividir un mercado en distintos grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados.

### Segmento de mercado

Grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.

### Selección de mercado meta

Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos a atender.

### Selección de mercado meta

Después de que una empresa ha definido sus segmentos de mercado puede entrar en uno o varios de ellos. La **selección de mercado meta** implica evaluar el atractivo de cada segmento y elegir uno

o más segmentos a los cuales atender. La empresa debería elegir los segmentos en los que pueda generar el mayor valor del cliente y mantenerlo en el tiempo de manera rentable.

Una empresa con recursos limitados podría decidir atender sólo a uno o a unos pocos segmentos especiales o nichos de mercado. Tales especialistas en nichos atienden a los segmentos de clientes que los principales competidores pasan por alto o ignoran. Por ejemplo, Ferrari vende sólo 1 500 de sus automóviles de muy alto desempeño en Estados Unidos al año pero a precios muy altos: desde un básico de 255 000 dólares (el Ferrari 458 Italia) hasta un sorprendente precio de más de 2 millones de dólares por su automóvil súper deportivo FXX, que puede ser conducido sólo en pistas de carreras (de los cuales vende por lo general 10 al año en Estados Unidos). La mayoría de los especialistas en nichos no son tan exóticos. White Wave, el fabricante de la leche de soya Silk, ha encontrado su nicho como el productor de leche de soya más grande de ese país. La rentable aerolínea de bajo costo Allegiant Air evita la competencia directa con las principales aerolíneas rivales al enfocarse en los mercados más pequeños y olvidados, y en los nuevos pasajeros de avión. Allegiant va a donde los demás no lo hacen (vea Marketing en acción 2.2).

Alternativamente, una empresa podría elegir atender a varios segmentos relacionados, tal vez aquéllos con diferentes tipos de clientes pero con los mismos deseos básicos. Abercrombie & Fitch, por ejemplo, se enfoca en estudiantes universitarios, adolescentes y niños con la misma ropa y accesorios de lujo y casuales en tres diferentes puntos de venta: Abercrombie & Fitch, Hollister y Abercrombie. Una gran empresa (como Honda o Ford) podría decidir ofrecer una línea completa de productos para atender a todos los segmentos del mercado.

La mayoría de las empresas entran a un mercado atendiendo a un solo segmento; si tienen éxito, añaden más. Por ejemplo, Nike comenzó con innovadores zapatos para correr para corredores serios. Las grandes empresas poco a poco buscan una cobertura total del mercado: Nike ahora fabrica y vende una amplia gama de productos deportivos casi para cualquiera y para todos, con la meta de “ayudar a los atletas de todos niveles de habilidad a alcanzar su potencial”<sup>11</sup> y diseña diferentes productos para satisfacer las necesidades especiales de cada segmento al que atiende.

### Diferenciación y posicionamiento de mercado

Después de que una empresa ha decidido a cuáles segmentos del mercado atender, debe determinar cómo diferenciar su oferta de mercado para cada segmento meta y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos. La *posición* de un producto es el lugar que ocupa en relación con los productos de los

competidores en las mentes de los consumidores. Los mercadólogos desean desarrollar posiciones de mercado únicas para sus productos; si un producto es percibido exactamente igual a los demás en el mercado, los consumidores no tendrán ninguna razón para comprarlo.

El **posicionamiento** es el arreglo de una oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y les den la mayor ventaja en sus mercados meta.

BMW es la “la máxima máquina de conducción”; Audi promete “Liderazgo por tecnología”. Neutrogena es la “#1 recomendada por dermatólogos”; ➤ Burt’s Bees ofrece “Productos de cuidado personal naturales y amigables con la Tierra para el Bien Mayor”. En McDonald’s usted dirá “Me encanta”; en Burger King es posible comerlas “Como tú quieras”. Tales declaraciones, al parecer tan sencillas, forman la columna vertebral de la estrategia de marketing de un producto. Por ejemplo, McDonald’s diseña la totalidad de su campaña mundial de marketing integrado —desde comerciales para televisión e impresos hasta sus sitios Web— alrededor del posicionamiento de “Me encanta”.

Al posicionar su marca, la empresa identifica primero las posibles diferencias de valor para el cliente que proveen ventajas competitivas para sustentar en ellas su posición. La empresa puede ofrecer mayor valor al cliente, ya sea cobrando menores precios que la competencia u ofreciendo mayores beneficios para justificar un precio más alto. Pero si la empresa *promete* un mayor valor, debe entonces entregar ese mayor valor. Así, un posicionamiento

### Posicionamiento

Arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta.



▲ Burt’s Bees ofrece “Productos de cuidado personal naturales y amigables con la Tierra para el Bien Mayor”. Declaraciones al parecer tan simples forman la columna vertebral de la estrategia de mercado de un producto.

BURT’S BEES® es una marca registrada de The Clorox Company. Utilizado con autorización.

**MARKETING EN ACCIÓN****2.2****La especialista en nichos Allegiant Air: Va a donde los demás no lo hacen**

En julio de 2001, Maurice Gallagher deseaba iniciar una aerolínea; la sabiduría convencional le sugería que para tener éxito debería seguir el modelo de JetBlue: invertir mucho dinero y volar desde un centro neurálgico urbano con muchos aviones nuevos. Necesitaba luchar por los clientes frecuentes de las aerolíneas rivales en el hipercompetido espacio aéreo comercial. Desafortunadamente, Gallagher no tenía mucho dinero y contaba sólo con un avión viejo de alto consumo de combustible, un MD-80 de 150 asientos, así que necesitaba encontrar otro modelo que le permitiera encontrar su propio nicho especial sin competencia en los cielos crónicamente atiborrados.

El resultado es Allegiant Air que, podría decirse, es la más exitosa línea aérea estadounidense del momento. Durante los últimos seis años, mientras otras aerolíneas batallaban durante la peor recesión en la historia reciente, Allegiant ha visto seis años consecutivos de ganancias; algo de lo que ninguna otra línea aérea puede presumir. Sólo en el último año, los ingresos de Allegiant se elevaron hasta un 19%, con márgenes operativos de 16%: más del doble que el promedio del sector. Mientras otras aerolíneas se reducían, la incipiente Allegiant Air, lanzaba 23 nuevas rutas y terminó el año con 52 aviones.

Así que, ¿qué es lo que hace diferente a Allegiant? En un sector plagado con fracasadas iniciativas de bajo costo, “necesitábamos una estrategia que fuera de bajo costo y pudiera generar dinero desde el primer día”, dice Gallagher. “Poco a poco lo resolvimos: Ir a donde los demás no van”. Para Gallagher “Ir a donde los demás no van” implicó una nueva clase de aerolínea, una que atiende a un nicho de clientes hoy por hoy descuidado por los principales competidores de una forma del todo nueva. Según un analista, a diferencia de otras aerolíneas, Allegiant “evita a los viajeros de negocios, a los vuelos diarios e incluso al servicio entre las principales ciudades”. Allegiant es la “antiaerolínea”.

Primero, Allegiant busca rutas sin competencia descuidadas por los competidores más grandes y mejor establecidos. En sus esfuerzos por bajar sus costos, las principales aerolíneas han abandonado muchos mercados más pequeños y Allegiant se ha movilizado para ocupar ese hueco. Comenzó conectando su ciudad, Las Vegas —y más adelante otros populares destinos turísticos como Los Ángeles, Orlando y Phoenix —con docenas de aeropuertos casi vacíos en pequeñas ciudades como Fresno, California; Bozeman, Montana; Peoria, Illinois; y Toledo, Ohio. Estos mercados más pequeños cerca de ciudades no atendidas por ninguna otra aerolínea dieron la bienvenida a Allegiant con los brazos y pistas abiertos. “Estas pequeñas ciudades han estado desatendidas por años”, observa Gallagher. “Somos el circo que viene al pueblo, pero nunca nos vamos”. Como resultado de volar a donde otras aerolíneas no lo hacen, Allegiant tiene competencia directa sólo en 7 de sus 136 rutas.

Segundo, Allegiant se ocupa no sólo de los pasajeros comunes y frecuentes de negocios y placer codiciados por las aerolíneas rivales; en lugar de intentar robarle esos pasajeros a la competencia, Allegiant también se enfoca en los clientes que de otra manera no volarían, los que están acostumbrados a manejar una hora o dos hasta un destino de vacaciones pero que ahora desean descansar más. La idea de Allegiant es atraer a esa persona en Peoria, que no

vuela tanto, para que se levante del sofá y se tome unas vacaciones de fin de semana en un destino más lejano, como Las Vegas u Orlando. Allegiant también ofrece vuelos chárter, para que el Club Kiwanis local pueda contratar un avión y llevar a sus miembros y a sus familias a unas vacaciones grupales.

Para atraer a estos viajeros más renuentes, Allegiant ofrece tarifas muy bajas y vuelos directos. “Provee una experiencia de viaje completa con un gran valor y sin todas las complicaciones”, dice la aerolínea. Allegiant atrae a los pasajeros a bordo con seductoras tarifas bajas, de hasta 9 dólares. Por supuesto, hay que hacer pagos adicionales si desea reservar en línea o llamar a un *call center*. También deberá pagar si desea registrar su equipaje, por abordaje prioritario o por reservar un asiento. Pero si lo suma todo, seguirá pagando menos de lo que pagaría en una aerolínea competitiva. La estructura de precios a la carta de Allegiant provee ventajas

**▲ Especialistas en nichos: La rentable aerolínea de bajo costo, Allegiant Air, evita la competencia directa con las principales aerolíneas rivales al enfocarse en mercados más pequeños y olvidados y en los nuevos pasajeros. Allegiant “va donde los demás no lo hacen”.**

Brockton Creative Group y Allegiant Travel Company; (fotografía de la playa) Devon Stephens/iStockphoto.com

psicológicas. “Si yo intentara cobrarle 110 dólares de entrada, usted no los pagaría”, observa Gallagher. “Pero si le vendo un boleto de 75 dólares y usted elige por sí mismo el resto, lo comprará”.

Además, Allegiant no sólo vende boletos de avión. También anima a los clientes a comprar un paquete completo de vacaciones en su sitio Web. El año pasado vendió 400 000 habitaciones de hotel y opciones adicionales como renta de automóviles, boletos para espectáculos y hasta toallas de playa y aceite bronceador. Estos ingresos adicionales por pasajero comprenden casi la tercera parte de los negocios de la empresa.

Para apoyar sus bajas tarifas, Allegiant se enorgullece de ser uno de los operadores de menor costo y mayor eficiencia de su industria. Aunque sus viejos aviones MD-80 tragan gasolina, Allegiant los compra usados por tan poco como 4 millones de dólares, una décima parte de lo que le cuesta a Southwest comprar un nuevo 737. Y en lugar de dar servicio tres veces al día a sus mercados más pequeños, Allegiant ofrece alrededor de tres vuelos por semana. A los pasajeros no parece afectarles la menor frecuencia del servicio, en especial si pueden volar sin escalas. Mientras volar por Allegiant sin escalas desde Peoria a Las Vegas toma poco menos de siete horas, el mismo vuelo con otras aerolíneas y tomando vuelos de conexión podría tomar hasta 19 horas —y pagando más por el boleto.

Los vuelos menos frecuentes hacen que la flota de Allegiant tenga un uso más eficiente. Por ejemplo, la aerolínea de bajo costo atiende 40 destinos desde Las Vegas con sólo 14 aviones, con una

ocupación promedio de 90%. Una mayor eficiencia da como resultado márgenes más altos, a pesar de las tarifas más bajas.

Con su estrategia de “vamos a donde los demás no lo hacen”, la especialista en nichos Allegiant está en auge en el supercompetitivo entorno de las aerolíneas. Mientras las aerolíneas principales están luchando unas con otras por los mismos pasajeros en los mercados principales, Allegiant ha encontrado su propio espacio libre de obstáculos. En una industria madura que batalla sólo por mantenerse en el aire, Allegiant ha encontrado un lugar rentable para aterrizar. Según Gallagher, Allegiant Air ha identificado más de 300 rutas potenciales en Estados Unidos, Canadá, México y el Caribe. Y hace poco acordó la adquisición de 18 MD-80 más de otra aerolínea.

“Son únicos”, dice un analista de aerolíneas. Olvídense de los comentarios sobre aprovechar los mercados secundarios, reducir los costos y volar aviones que lo son todo excepto antigüedades. “Lo cierto es que [Allegiant Air] es un modelo de negocios del todo nuevo”.

*Fuente:* Las citas y otra información de Jerome Greer Chandler, “Pledging Allegiant Ascendance of the Un-Airline,” *Air Transport World*, febrero de 2010, p. 60; Greg Lindsay, “Flying for Fun and Profit”, *Fast Company*, septiembre de 2009, p. 48; Charisse Jones, “Airline Caters to Passengers in Small Communities Rather than Business Travelers”, *USA Today*, 19 de octubre de 2009; “Allegiant Air’s Success Comes with No Frills”, *Morning Edition*, National Public Radio, 17 de abril de 2009; “Allegiant Air Named Top-Performing Low-Cost Airline by Aviation Week”, *PR Newswire*, 21 de julio 2010; Andrew Compart, “Double Vision”, *Aviation Week*, 14 de febrero de 2011, p. 41; y [www.allegiantair.com](http://www.allegiantair.com), noviembre de 2011.

## Diferenciación

Hacer en realidad diferente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente.

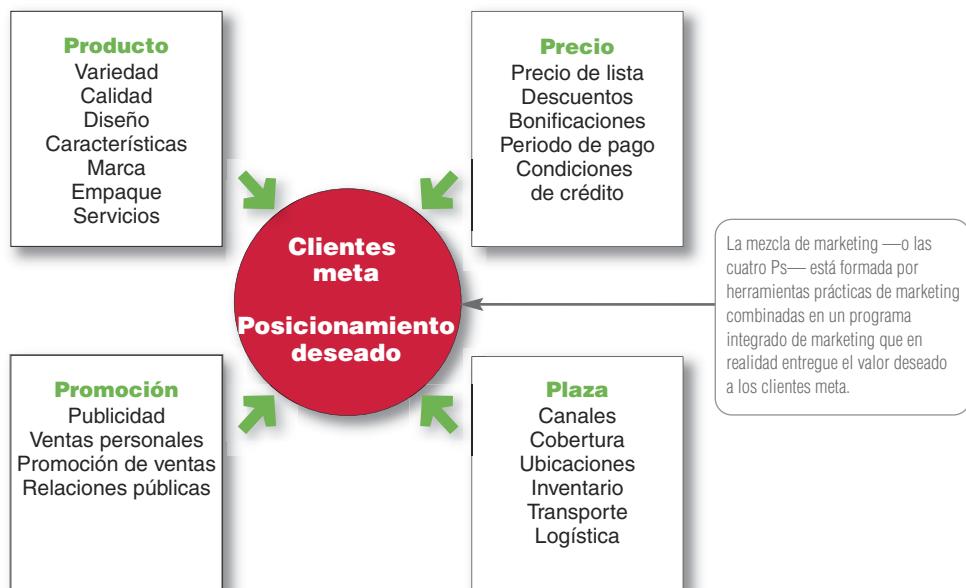
eficaz inicia con la **diferenciación**: hacer en realidad *diferente* la oferta de mercado para que entrene un mayor valor al cliente. Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, debe dar pasos firmes para entregar y comunicar esa posición a sus clientes meta. El programa completo de marketing de la empresa debería apoyar la estrategia de posicionamiento elegida.

## Desarrollo de una mezcla integrada de marketing

Después de determinar su estrategia general de marketing, la empresa está lista para iniciar la planeación de los detalles de la **mezcla de marketing**, uno de los principales conceptos del marketing moderno. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables: las cuatro Ps. La ➤ **Figura 2.5** muestra las herramientas de marketing debajo de cada P.

- *Producto* significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Así, una Ford Escape está compuesta de tornillos y tuercas, bujías, pistones, faros y miles de otras piezas. Ford ofrece varios modelos de Escape y docenas de características opcionales. La garantía contra todo riesgo que se entrega con cada vehículo forma parte del producto tanto como el escape.
- *Precio* es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Por ejemplo, Ford calcula los precios minoristas sugeridos que sus concesionarios podrían cobrar por cada Escape. Pero los concesionarios de Ford rara vez cobran el precio de lista completo. En vez de ello, negocian el precio con cada cliente, ofreciendo descuentos, bonificaciones y condiciones de crédito. Estas acciones ajustan los precios para las situaciones competitivas y económicas del momento y los alinean con la percepción del comprador acerca del valor del automóvil.

 **Figura 2.5** Las cuatro Ps de la mezcla de marketing



- **Plaza** incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta. Ford se asocia con una gran cantidad de concesionarios de propiedad independiente que venden los diferentes modelos de la empresa. Ford selecciona a sus concesionarios de manera cuidadosa y los apoya con fuerza; los concesionarios mantienen un inventario de automóviles Ford, los muestran a los compradores potenciales, negocian los precios, cierran las ventas y dan servicio a los automóviles después de la venta.
- **Promoción** se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo. Ford gasta más de 1 500 millones de dólares al año en publicidad en Estados Unidos para informar a los consumidores sobre la empresa y sus muchos productos.<sup>12</sup> Los vendedores del concesionario atienden a los compradores potenciales y les persuaden de que un Ford es el mejor automóvil para ellos. Ford y sus concesionarios ofrecen promociones especiales: rebajas, reembolsos en efectivo y bajas tasas de financiamiento como incentivos adicionales de compra.

Un programa de marketing eficaz combina cada elemento de la mezcla de marketing en un programa de marketing integrado diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa entregando valor a los clientes. La mezcla de marketing constituye el kit de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Algunos críticos creen que las cuatro Ps podrían omitir o subestimar ciertas actividades importantes. Por ejemplo, preguntan, “¿Dónde quedan los servicios?” El hecho de que no empiezan con *P* no justifica omitirlos. La respuesta es que los servicios, como los bancarios, de aerolíneas y de venta minorista, también son productos. Podríamos llamarlos *productos de servicio*. “¿Dónde queda el empaque?” podrían preguntar los críticos; los mercadólogos responderían que incluyen el empaque como una de muchas decisiones del producto. Con todo lo anterior, como sugiere la figura 2.5, muchas actividades de marketing que podrían parecer omisiones en la mezcla de marketing se incluyen bajo una de las cuatro Ps. La cuestión no es si deberían ser cuatro, seis o diez Ps, sino qué marco es más útil para diseñar programas de marketing integrados.

Sin embargo, existe otra preocupación que es válida y de acuerdo con la cual el concepto de las cuatro Ps toma el punto de vista del vendedor acerca del mercado, no el del comprador. Desde el punto de vista del comprador, en esta época de valor para el cliente y relaciones con él, las cuatro Ps podrían describirse de mejor manera como las cuatro Cs:<sup>13</sup>

4Ps	4Cs
Producto	Cliente (solución a sus necesidades)
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Así, mientras los mercadólogos se ven a sí mismos como vendedores de productos, los clientes se ven a sí mismos como compradores de valor o de soluciones a sus problemas. Y los clientes están interesados en más que sólo el precio; les interesa el costo total de obtener, usar y disponer de un producto. Los clientes desean que el producto y servicio estén disponibles tan convenientemente como sea posible. Por último, desean comunicación bilateral. Los mercadólogos harían bien en pensar primero sobre las Cs y entonces generar las cuatro Ps sobre esa plataforma.

### Comentario del autor ➤

Hasta ahora nos hemos enfocado en el *marketing* de la fórmula “dirección de marketing”; ahora nos enfocaremos en la *dirección*.

## Dirección del esfuerzo de marketing

Además de darle mucha importancia en la parte del *marketing* de la administración de marketing, las empresas también necesitan poner atención a la *dirección*. Para dirigir el proceso de marketing se requiere las cuatro funciones de administración de marketing que la ➤ **Figura 2.6**—muestra: *análisis*, *planeación*, *implementación* y *control*. La empresa primero desarrolla planes estratégicos de toda la empresa y luego los traduce en planes de marketing y otros planes para cada división, producto y marca. Mediante la implementación, la empresa convierte los planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Por último, el análisis de marketing provee la información y las evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing.

### Análisis de marketing

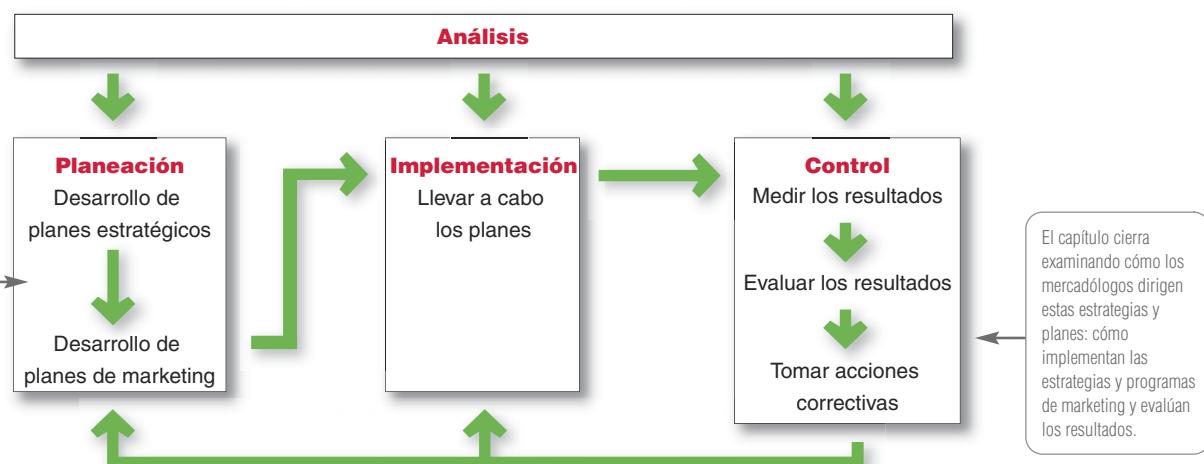
#### Análisis FODA

Evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa.

La administración de la función de marketing comienza con un análisis completo de la situación de la empresa. El mercadólogo debe llevar a cabo un **análisis FODA**, mediante el cual realiza una evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa (vea la ➤ **Figura 2.7**). Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externos y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño.

La empresa debería analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. También debería analizar las fortalezas y debilidades de la empresa así como las acciones de marketing actuales y posibles para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es que las fortalezas de la empresa se empaten con oportunidades atractivas en el entorno, mientras se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas. El análisis de marketing provee aportaciones a cada una de las demás funciones de dirección de marketing. El análisis de marketing se analizará con mayor profundidad en el capítulo 3.

➤ **Figura 2.6** Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control



**Figura 2.7** Análisis FODA:  
fortalezas (F), oportunidades  
(O), debilidades (D) y  
amenazas (A)



## Planeación de marketing

A través de la planeación estratégica, la empresa decide lo que desea hacer con cada unidad de negocio. La planeación de marketing implica elegir estrategias de marketing que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos generales. Un plan de marketing detallado es necesario para cada negocio, producto o marca. ¿Cómo se ve un plan de marketing? Nuestro análisis se centra en planes de marketing de producto o de marca.

La **Tabla 2.2** bosqueja las secciones principales de un típico plan de marketing de producto o de marca (consulte en el apéndice 2 un plan de marketing de muestra). El plan inicia con un resumen ejecutivo que revisa rápidamente las principales valoraciones, las metas y las recomendaciones. La sección principal del plan presenta un análisis FODA detallado de la situación actual de marketing, así como amenazas y oportunidades potenciales. A continuación, establece los principales objetivos para la marca y traza las particularidades de la estrategia de marketing para lograrlos.

Una *estrategia de marketing* consiste en las estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y niveles de gasto de marketing. Traza cómo la empresa pretende crear valor para los clientes meta a fin de, a cambio, captar su valor. En esta sección, quien hace la planeación explica cómo cada estrategia responde a las amenazas, oportunidades y cuestiones críticas que se detallan anteriormente en el plan. Las secciones adicionales del plan de marketing establecen un programa de acciones para implementar la estrategia de marketing junto con los detalles de un *presupuesto de marketing* de apoyo. La última sección traza los controles que se utilizarán para monitorear el progreso, medir el rendimiento sobre la inversión de marketing y tomar acciones correctivas.

## Implementación de marketing

### Implementación de marketing

Lograr que los planes y estrategias de marketing se conviertan en acciones de marketing para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing.

La planeación de buenas estrategias es sólo el comienzo del marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si la empresa no la implementa de manera adecuada. La **implementación de marketing** es el proceso que convierte los planes en acciones para lograr los objetivos estratégicos. Mientras que la planeación de marketing se ocupa del qué y por qué de las actividades de marketing, la implementación se ocupa de *quién, dónde, cuándo y cómo*.

Muchos gerentes piensan que “hacer las cosas bien” (implementación) es tan importante como, o incluso más importante que, “hacer las cosas correctas” (estrategia). Lo cierto es que ambas son fundamentales para el éxito, y las empresas pueden obtener ventajas competitivas a través de una implementación eficaz. Una empresa puede tener esencialmente la misma estrategia que otra, y así ganar el mercado a través de una ejecución mejor o más rápida. Aun así, la implementación es difícil; a menudo es más fácil pensar en buenas estrategias de marketing que llevarlas a cabo.

En un mundo cada vez más conectado, las personas en todos los niveles del sistema de marketing deben trabajar juntas para implementar estrategias y planes de marketing. En John Deere, por ejemplo, la implementación de marketing del equipo residencial, comercial, agrícola e industrial de la empresa requiere decisiones y acciones cotidianas de miles de personas tanto dentro como fuera de la organización. Los gerentes de marketing toman decisiones sobre segmentos meta, *branding* (construcción de marcas), desarrollo de productos, fijación de precios, promoción y distribución. Hablan con el departamento de ingeniería sobre diseño de productos, con finanzas sobre los fondos y flujos de efectivo. También se conectan con personal externo tales como agencias de publicidad

► **Tabla 2.2**

## Contenido de un plan de marketing

Sección	Propósito
Resumen ejecutivo	Presenta un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan para su revisión por la gerencia; ayuda a la alta dirección a encontrar los puntos principales del plan rápidamente.
Situación actual de marketing	Describe el mercado meta y la posición de la empresa dentro de él, incluyendo información sobre el mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. Esta sección incluye lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Una <i>descripción del mercado</i> que define el mercado y sus principales segmentos, y a continuación revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que pudieran afectar las compras de los clientes.</li> <li>● Una <i>reseña del producto</i> que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos en la línea de productos.</li> <li>● Una <i>reseña de la competencia</i> que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones y estrategias de mercado respecto a la calidad del producto, su precio, su distribución y su promoción.</li> <li>● Una <i>reseña de la distribución</i> que evalúa las tendencias recientes de ventas y otros sucesos en los principales canales de distribución.</li> </ul>
Análisis de amenazas y oportunidades	Evaluá las principales amenazas y oportunidades a las que podría enfrentarse el producto, ayudando a la gerencia a anticiparse a sucesos importantes, positivos y negativos, que podrían tener algún impacto en la empresa o en sus estrategias.
Objetivos y cuestiones fundamentales	Establecen los objetivos de marketing que la empresa desearía conseguir durante la duración del plan y analiza cuestiones fundamentales que afectarán su consecución.
Estrategia de marketing	Traza la lógica fundamental de marketing con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y forjar relaciones, y las particularidades de mercados meta, posicionamiento y niveles de gasto de marketing. ¿Cómo creará la empresa valor para los clientes a fin de, en reciprocidad, captar valor de los clientes? Esta sección también traza estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y explica cómo cada uno responde a las amenazas, oportunidades y cuestiones críticas desglosadas antes en el plan.
Programas de acción	Desglosa cómo las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que respondan las siguientes preguntas: <i>¿Qué se hará?</i> <i>¿Cuándo se hará?</i> <i>¿Quién lo hará?</i> <i>¿Cuánto costará?</i>
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo de marketing que es esencialmente un estado de utilidades y pérdidas proyectadas. Muestra los ingresos esperados y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia está en las utilidades proyectadas. El presupuesto se convierte en la base de las compras de los materiales, programación de producción, planificación de personal y operaciones de marketing.
Controles	Traza los controles que se utilizarán para supervisar el progreso, permitir que la gerencia revise los resultados de la implementación y detectar productos que no están cumpliendo con sus metas. Incluye medidas de rendimiento sobre la inversión de marketing.

para planear campañas de anuncios y con los medios noticiosos para obtener apoyo publicitario. La fuerza de ventas anima y apoya a los concesionarios de John Deere y a los grandes minoristas como Lowe's 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 empresa debe diseñar una organización de marketing capaz de llevar a cabo las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, una sola persona podría hacer toda la investigación, la venta, la publicidad, el servicio al cliente y otras labores de marketing. Sin embargo, a medida que la empresa se expande, surge un departamento de marketing para planear y llevar a cabo las



**▲ Los mercadólogos deben continuamente planear sus actividades de análisis, de implementación y de control.**

Glowimages

actividades implicadas. En las grandes empresas este departamento contiene muchos especialistas —gerentes de producto y de mercado, gerentes de ventas y vendedores, investigadores de mercados y expertos en publicidad, entre otros.

Para encabezar una organización de marketing tan grande, muchas empresas han creado el puesto de *director de marketing* (CMO por sus siglas en inglés). Esta persona dirige la operación de marketing de toda la empresa y representa al marketing en el equipo de alta dirección de la empresa. El puesto de CMO pone al marketing al mismo nivel de otros ejecutivos de nivel directivo o nivel C, tales como el Director de operaciones (COO) y el Director de finanzas (CFO).<sup>14</sup>

Los departamentos de marketing modernos pueden ser dispuestos de diferentes maneras. La forma más común de organización de marketing es la *organización funcional*. En este esquema, las diferentes actividades de marketing son encabezadas por un especialista funcional: un ge-

rente de ventas, de publicidad, de investigación de marketing, de servicio al cliente o de nuevos productos. Una empresa que vende por todo el país o internacionalmente utiliza a menudo una *organización geográfica*. Su personal de ventas y marketing está asignado a países, a regiones y a distritos específicos. La organización geográfica permite que los vendedores se establezcan en un territorio, lleguen a conocer a sus clientes y trabajen con un mínimo de tiempo y costos de desplazamiento. Las empresas con muchos productos o marcas muy diferentes con frecuencia crean una *organización de gerencia de productos*. Con este método, un gerente de producto desarrolla e implementa una estrategia y un programa de marketing completo para una marca o producto específico.

Para las empresas que venden una línea de productos a muchos tipos diferentes de mercados, así como a clientes que tienen diferentes necesidades o preferencias, podría funcionar mejor una *organización de gerencia de clientes o de mercado*. Una organización de gerencia de mercado es similar a la organización de gerencia de productos. Los gerentes de mercado son responsables de desarrollar estrategias y planes de marketing para sus mercados o clientes específicos. La ventaja principal de este sistema es que la empresa está organizada alrededor de las necesidades de segmentos específicos de clientes. Muchas empresas desarrollan organizaciones especiales para gestionar sus relaciones con los clientes grandes. Por ejemplo, empresas tales como P&G y Stanley Black & Decker han creado grandes equipos, e incluso divisiones enteras, para atender a los grandes clientes como Walmart, Target, Safeway o Home Depot.

Las grandes empresas que fabrican muchos productos diferentes que se distribuyen en muchos mercados geográficos y de consumo, por lo general utilizan alguna *combinación* de las formas de organización de mercado funcional, geográfica, de producto o de mercado.

La organización de marketing se ha convertido en un asunto cada vez más importante en los últimos años. Cada vez con mayor frecuencia las empresas están cambiando su método de gestión de marca hacia una *gestión de clientes*, y se alejan de gestionar sólo la rentabilidad de un producto o marca para dirigirse hacia una gestión de la rentabilidad del cliente y del capital de clientes. Se ven a sí mismos gestionando carteras de clientes, no carteras de marcas; y en lugar de gestionar el destino de la marca, se ven a sí mismos como administradores de experiencias y relaciones de los clientes con las marcas.

## Control de marketing

### Control de marketing

Medición y evaluación de los resultados de las estrategias y planes de marketing, y toma de acciones correctivas para asegurarse que se logren los objetivos.

Debido a que ocurren muchas sorpresas durante la implementación de los planes de marketing, los mercadólogos deben practicar un constante **control de marketing**, es decir, deben evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y llevar a cabo acciones correctivas para asegurar que los objetivos sean alcanzados. El control de marketing implica cuatro pasos. La gerencia primero fija metas específicas de marketing. Despues 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 acciones

correctivas para cerrar los huecos entre las metas y el desempeño. Esto podría requerir cambiar los programas de acción o incluso, cambiar las metas.

El *control operativo* implica revisar el desempeño normal contra el plan anual y efectuar acciones correctivas cuando sea necesario. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad de diferentes productos, territorios, mercados y canales. El control estratégico implica examinar si las estrategias básicas de la empresa están bien empatadas con sus oportunidades. Las estrategias y programas de marketing se pueden volver obsoletos con rapidez y cada empresa debería reevaluar de manera periódica su enfoque general al mercado.

### Comentario del autor ➤

Medir el rendimiento de la inversión de marketing se ha convertido en algo muy importante en el marketing. Esto puede ser difícil. Por ejemplo, un anuncio del Super Bowl llega a más de 100 millones de consumidores pero cuesta hasta 3 millones de dólares por 30 segundos de tiempo al aire. ¿Cómo se mide el rendimiento específico de semejante inversión en términos de ventas, de utilidades y de construcción de relaciones con los clientes? Volveremos a tratar esta pregunta en el capítulo 12.

## Medición y dirección del rendimiento de la inversión de marketing

Los gerentes de marketing deben asegurar que sus recursos para marketing se inviertan bien. En el pasado, muchos mercadólogos gastaban sin medida en grandes y costosos programas de marketing, y con frecuencia lo hacían sin pensar a conciencia en los rendimientos financieros de sus gastos, aduciendo que el marketing produce resultados creativos e intangibles, los cuales no se prestan a las medidas de productividad o de rendimiento. En la economía más restringida de hoy, eso está cambiando.<sup>15</sup>

Por años, los mercadólogos corporativos intervenían en las juntas de presupuesto sin ser capaces de justificar lo bien que habían gastado o qué diferencia habían producido esos gastos. Ellos sólo deseaban más dinero para anuncios llamativos de TV, eventos de alto precio, para —usted sabe— transmitir el mensaje y construir la marca. Pero esos días embriagadores de aumentos a ciegas al presupuesto se están remplazando con rapidez con un nuevo credo: medida y responsabilidad. Los días en que se consideraba al marketing como una ciencia blanda han terminado de manera oficial. En su lugar, el concepto de desempeño del marketing —la práctica de medir, aprender de y mejorar las estrategias de marketing y las tácticas con el tiempo— está estableciéndose. Más empresas están trabajando ahora para conectar los puntos entre las actividades de marketing y los resultados, más de lo que lo habían hecho jamás.

En un estudio reciente, casi la mitad de las empresas informaron que las mediciones de marketing —incluyendo todas las formas en que éstas miden el impacto de las actividades de marketing— es una de las prioridades principales dentro del marketing y a nivel corporativo. Tres cuartas partes de las empresas informaron que están vinculando la medición del desempeño del marketing a los resultados financieros y más de la mitad está utilizando las mediciones de marketing para impulsar mejoras a la estrategia de marketing.<sup>16</sup>

Una importante medición del desempeño del marketing es el **rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing)**. El *ROI de marketing* es el rendimiento neto de una inversión de marketing dividida entre los costos de la inversión de marketing. Mide las utilidades generadas por la inversión en las actividades de marketing.

El *ROI de marketing* puede ser difícil de medir. Al medir el *ROI financiero*, tanto la *R* como la *I* se miden uniformemente en importe monetario. Por ejemplo, cuando se adquiere una unidad de equipamiento, las mejoras en la productividad que son resultado de la compra son bastante evidentes. Sin embargo, hasta el momento, no existe una definición consistente del *ROI de marketing*. Por ejemplo, los rendimientos tales como la publicidad e impacto de fortalecimiento de marca no se pueden traducir con facilidad en rendimientos monetarios.

Una encuesta reciente encontró que aunque dos terceras partes de las empresas han implementado programas de rendimiento sobre la inversión de marketing en años recientes, sólo 22% de las empresas informó haber progresado en la medición del *ROI de marketing*. Otro estudio encontró que menos de una cuarta parte de las empresas creían que sobresalían en la medición de su desempeño de marketing. El principal problema es descifrar cuáles son las medidas específicas que deben usarse y obtener buenos datos a partir de esas medidas.<sup>17</sup>

La empresa puede evaluar el *ROI de marketing* en función de medidas estándar del desempeño del marketing, tales como conciencia de marca, ventas o participación de mercado. ➤ Muchas empresas están conjuntando tales medidas en *cuadros de mando de marketing*, conjuntos significativos de medidas del desempeño del marketing en una sola pantalla utilizada para dar seguimiento al desempeño estratégico de marketing. Igual que los tableros de los automóviles muestran a los



**Muchas empresas están armando cuadros de mando de marketing: conjuntos significativos de medidas del desempeño del marketing en una sola pantalla utilizada para establecer y dar seguimiento a sus estrategias de marketing.**

2011 © MarketingNPV LLC. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización.

sólo el desempeño actual de marketing, sino también las relaciones más fuertes con los clientes. La **Figura 2.8** muestra los gastos de marketing como inversiones que producen rendimientos en la forma de relaciones más rentables con el cliente.<sup>19</sup> Las inversiones de marketing provocan un mejor valor y satisfacción del cliente, lo que a su vez aumenta la atención y retención de clientes. Esto aumenta los valores individuales de por vida del cliente y el valor capital de clientes total de la empresa. Un capital de clientes incrementado, en relación al costo de las inversiones de marketing, determina el rendimiento de la inversión de marketing.

Independientemente de cómo se determine o se mida, el concepto del ROI de marketing llegó para quedarse. “En épocas buenas y malas, estén o no listos para ello los mercadólogos, se les solicitará que justifiquen sus gastos con información financiera”, dice un mercadólogo. Otro añade, los mercadólogos “tienen que saber contar”.<sup>20</sup>

**Figura 2.8** Rendimiento sobre la inversión de marketing

Fuente: Adaptado 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 medir el rendimiento sobre la inversión de marketing en términos de medidas estándar del desempeño tales como ventas o participación de mercado, muchas empresas están usando medidas de relaciones con sus clientes tales como la satisfacción, la retención y el valor capital de clientes. Éstas son más difíciles de calcular pero reflejan tanto el desempeño actual como el futuro.



conductores los detalles del desempeño de sus automóviles, el cuadro de mando de marketing proporciona a los mercadólogos las medidas detalladas que necesitan para evaluar y ajustar estrategias de marketing. Por ejemplo, VF Corporation utiliza un cuadro de mando de marketing para dar seguimiento al desempeño de sus 30 marcas de ropa de estilo de vida, incluyendo a Wrangler, Lee, The North Face, Vans, Nautica, 7 For All Mankind y otras. El cuadro de mando de marketing de VF da seguimiento al valor capital de la marca y sus tendencias, participación de voz (porcentaje que resulta de dividir lo que la empresa invierte en publicidad entre el total que invierte la industria), participación de mercado, afecto generado en línea y ROI de marketing en mercados clave en todo el mundo, no sólo para las marcas de VF, sino también para marcas competidoras.<sup>18</sup>

Sin embargo, más allá de las medidas de desempeño estándar, cada vez con mayor frecuencia los mercadólogos utilizan medidas del impacto del marketing centradas en el cliente tales como adquisición de clientes, retención de clientes, valor de por vida del cliente y valor capital de clientes. Estas medidas captan no

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

### REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

#### Repaso de los objetivos

En el capítulo 1 definimos *marketing* y trazamos los pasos en el proceso de marketing. En este capítulo, examinamos la planeación estratégica de toda la empresa y el rol de marketing dentro de la organización. Despues analizamos con mayor profundidad la estrategia de marketing y la mezcla de marketing y repasamos las principales funciones de dirección de marketing. En este punto, usted tiene ya un panorama bastante amplio sobre los fundamentos del marketing moderno.

##### **OBJETIVO 1** Explicar la planeación estratégica de toda la empresa y sus cuatro pasos. (pp 38–41)

La *planeación estratégica* prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa. El marketing contribuye a la planeación estratégica y el plan general define el rol de marketing dentro de la empresa.

La planeación estratégica implica desarrollar una estrategia para la supervivencia y crecimiento de largo plazo. Está compuesta por cuatro pasos: 1) definir de la misión de la empresa, 2) fijar los objetivos y las metas, 3) diseñar la cartera de negocios y 4) desarrollar los planes funcionales. La *misión* de la empresa debe estar orientada al mercado, ser realista, específica, motivadora y consistente con el entorno de marketing. La misión entonces se transforma en *objetivos y metas de apoyo*, los cuales a su vez guían las decisiones acerca de la cartera de negocios. A continuación cada unidad de negocio y producto deberá desarrollar *planes detallados de marketing* en línea con el plan general de toda la empresa.

##### **OBJETIVO 2** Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios de las empresas y desarrollar estrategias de crecimiento. (pp 41–46)

Con base en la declaración de la misión y los objetivos de la empresa, la gerencia planea su *cartera de negocios*, o la colección de negocios y productos que componen a la empresa. Ésta desea producir la cartera de negocios que mejor ajuste sus fortalezas y debilidades a las oportunidades en el entorno. Para hacerlo, deberá analizar y ajustar su cartera de negocios *actual* y desarrollar estrategias de *crecimiento y reducción* para ajustar la cartera *futura*. La empresa podría usar un método formal de planeación de cartera, pero muchas empresas están diseñando ahora métodos de planeación de cartera más personalizados y que se ajustan mejor a sus situaciones particulares.



##### **OBJETIVO 3** Explicar el rol del marketing en la planeación estratégica y su funcionamiento con los socios para crear y entregar valor al cliente. (pp 46–48)

Regidos por el plan estratégico, las principales áreas funcionales —marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, sistemas de información, recursos humanos y otras— deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos estratégicos. Marketing desempeña un rol fundamental en la planeación estratégica de la empresa al proveer una *filosofía del concepto de marketing* y hacer *aportaciones* con respecto a oportunidades atractivas del mercado. Dentro de las unidades de negocio individuales, marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad y les ayuda a llevarlas a cabo de manera rentable.

Los mercadólogos por sí mismos no pueden producir valor para los clientes, sino que deben practicar la *gestión de relaciones con socios*, trabajando de cerca con sus socios en otros departamentos para formar una eficaz *cadena de valor* que atienda al cliente. También deberán asociarse de manera eficaz con otras empresas en el sistema de marketing para formar una *red de entrega de valor* competitivamente superior.



##### **OBJETIVO 4** Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing orientado hacia los clientes y las fuerzas que influyen en ellas. (pp 48–54)

El valor y las relaciones con el cliente se encuentran en el corazón de la estrategia y los programas de marketing. A través de la segmentación, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento del mercado, la empresa divide el mercado total en segmentos más pequeños, elige los segmentos a los que puede atender mejor y decide cómo desea llevar valor a los consumidores meta en los segmentos seleccionados. Entonces diseña una *mezcla integrada de marketing* para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing está formada por las decisiones de producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps).



##### **OBJETIVO 5** Hacer una lista de las funciones de dirección de marketing, incluyendo los elementos del plan de marketing, y analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento de la inversión de marketing. (pp 54–59)

Para encontrar la estrategia y la mezcla que sean mejores y ponerlas en acción, la empresa lleva a cabo actividades de análisis, de planeación,

de implementación y de control. Los componentes principales de un *plan de marketing* son el resumen ejecutivo, la situación actual de marketing, las amenazas y oportunidades, los objetivos y aspectos importantes, las estrategias de marketing, los programas de acción, los presupuestos y los controles. Hacer la planeación de buenas estrategias con frecuencia es más fácil que llevarlas a cabo. Para ser exitosas, las empresas también deben ser eficaces en su *implementación*, es decir, convertir las estrategias de marketing en acciones de marketing.

Los departamentos de marketing pueden organizarse de una manera o combinando varias formas; *la organización funcional de marketing, la organización geográfica, la organización de gerencia de productos, la organización de gerencia de clientes o de mercado*. En esta época de relaciones con clientes, cada vez más

empresas están cambiando su enfoque organizacional de gerencia de producto o de territorio hacia gerencias de gestión de clientes. Las organizaciones de marketing llevan a cabo el *control de marketing*, tanto el control operativo como el estratégico.

Los gerentes de marketing deben asegurar que sus recursos para marketing se inviertan bien. En la economía más restringida de hoy, los mercadólogos se enfrentan a la presión cada vez mayor de demostrar que están añadiendo valor en línea con sus costos. En respuesta, los mercadólogos están desarrollando mejores medidas del *rendimiento sobre la inversión de marketing*. Cada vez con más frecuencia utilizan medidas del impacto de marketing centradas en el cliente como una aportación clave para la toma de decisiones estratégicas.

## Términos clave

### Objetivo 1

Planeación estratégica (p 38)  
Declaración de misión (p 39)

Desarrollo de mercado (p 45)  
Desarrollo de productos (p 46)  
Diversificación (p 46)

Selección de mercado meta (p 49)  
Posicionamiento (p 50)  
Diferenciación (p 52)  
Mezcla de marketing (p 52)

### Objetivo 2

Cartera de negocios (p 41)  
Análisis de cartera (p 41)  
Matriz de crecimiento participación (p 43)  
Matriz de expansión de producto/mercado (p 45)  
Penetración de mercado (p 45)

### Objetivo 3

Cadena de valor (p 47)  
Red de entrega de valor (p 48)

Análisis FODA (p 54)  
Implementación de marketing (p 55)  
Control de marketing (p 57)  
Rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) (p 58)

### Objetivo 4

Estrategia de marketing (p 48)  
Segmentación de mercado (p 49)  
Segmento de mercado (p 49)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- Explique lo que significa una declaración de la misión *orientada al mercado* y analice las características de las declaraciones de misión eficaces. (AACSB: Communication)
- Describa el proceso de planeación de cartera de negocios y el rol que desempeña marketing en el proceso. (AACSB: Communication)
- Explique por qué es importante que todos los departamentos de la organización —marketing, contabilidad, finanzas, dirección de operaciones, recursos humanos y demás— “piensen como el consumidor”. ¿Por qué es importante que incluso las personas que no están en marketing lo entiendan? (AACSB: Communication)
- Explique los roles de la segmentación de mercado, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento en la implementación de una estrategia de marketing eficaz. (AACSB: Communication)
- Defina cada una de las cuatro Ps. ¿Qué nuevas perspectivas podría obtener una empresa considerando las cuatro Cs en lugar de las cuatro Ps? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Discuta las cuatro funciones de la dirección de marketing. (AACSB: Communication)

## Ejercicios de pensamiento crítico

- En un pequeño grupo, dé un ejemplo de cómo los fabricantes de la bebida Red Bull Energy pueden crecer al aplicar las estrategias de la matriz retícula de expansión de producto/mercado. Asegúrese de nombrar y describir cada estrategia, y comente cómo la empresa puede usar cada estrategia para crecer. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- A los mercadólogos se les atribuye cada vez mayor responsabilidad para demostrar el éxito de marketing. Investigue las diversas métricas de marketing que utilizan los mercadólogos

para medir el desempeño de marketing, además de las que se describieron en el capítulo y el apéndice 3. Escriba un breve informe con sus hallazgos. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

- Explique el rol de un director de marketing (CMO). Aprenda más sobre este puesto de nivel C y encuentre algún artículo que describa la importancia de este puesto, las características de un CMO eficaz y cualquier cuestión que tenga que ver con el puesto. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing Todo está en las nubes

La computación en la nube es el futuro y Apple está ayudando a darle forma al futuro. El servicio iCloud de Apple permite a los usuarios de dispositivos Apple almacenar música, videos, imágenes y libros en los servidores de Apple. No más sincronización de dispositivo con computadoras o latosas transferencias a los iPods, iPhones y iPads, porque los usuarios podrán tener acceso a todas sus colecciones desde cualquier dispositivo. Eso es porque nada estará almacenado en los aparatos del usuario; todo estará en la ‘nube’. Por 25 dólares al año, los usuarios podrán acceder remotamente a copias de sus canciones que funcionarán en cualquier computadora y en cualquier dispositivo móvil de Apple (aunque no se podrán sincronizar con ningún otro dispositivo móvil como una Blackberry o una

tablet con sistema operativo Android). Apple se está enfrentando de manera directa a Amazon.com y a Google, cuyos servicios similares requieren la tediosa carga de archivos por parte de los clientes.

- Explique cuál estrategia de la matriz de expansión de producto/mercado está siguiendo Apple al introducir el servicio de iCloud. ¿Cómo está diferenciando Apple su nuevo producto de los que ofrecen sus competidores? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Lleve a cabo un análisis FODA de Apple, identificando los factores que probablemente influirán en que el servicio de iCloud tenga éxito. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

### Ética de marketing Zapatos tonificadores

Debido a que 64% de las mujeres en Estados Unidos tiene sobrepeso u obesidad y menos de la mitad de ellas participa en actividades físicas con regularidad, los mercadólogos de zapatos deportivos inventaron unos: “zapatos tonificadores”. Los mercadólogos promocionan estos zapatos como revolucionarios: usted puede tonificar sus músculos, bajar de peso y mejorar su postura sólo por traerlos puestos mientras realiza sus actividades diarias. Las declaraciones están basadas en estudios patrocinados por los fabricantes de los zapatos, y la Podiatric Medical Association está de acuerdo en que los zapatos tonificadores tienen cierto valor para la salud. Supuestamente la magia sucede porque los zapatos desestabilizan el andar de la persona, lo que provoca que los músculos de las piernas trabajen más duro. Los consumidores, en particular las mujeres, están comprando la idea. Las ventas de zapatos tonificadores de Sketchers, Reebok y otros fabricantes están por las nubes.

Sin embargo, hay quienes aseguran que un zapato que trae un folleto de instrucciones y un DVD educativo para explicar el uso adecuado debería estar agitando banderas de precaución a los

consumidores. Algunos médicos dicen que los zapatos son peligrosos, que pueden provocar esguinces al tendón de Aquiles o algo peor (una usuaria se fracturó un tobillo mientras los traía puestos). Un estudio del American Council on Exercise no encontró algún beneficio en el uso de los zapatos tonificadores en comparación con los zapatos comunes para caminar o para hacer otro tipo de ejercicio. Es notable que Nike se haya mantenido al margen de esta locura, ya que opina que es pura publicidad. Sin embargo, esta empresa líder en el mercado de zapatos para mujer está perdiendo participación de mercado ante sus competidores.

- ¿Deberían los fabricantes de estos zapatos capitalizar a los consumidores que quieren estar en forma sin tener que trabajar para alcanzar esa meta? ¿Cree usted que sea ético basar sus afirmaciones en investigaciones pagadas por la empresa fabricante? Explique. (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)
- ¿Debería Nike haber entrado en esta categoría de productos en lugar de ceder su participación de mercado a sus competidores? Explique (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)

### Marketing por números

El apéndice 3, Marketing por números, analiza otras métricas de rentabilidad de marketing además de la medida del rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) descrita en este capítulo.

### Evaluación del desempeño de marketing

Considere el siguiente Estado de Resultados para dos negocios. Revise el Apéndice 3 y responda las siguientes preguntas.

Negocio A		
Ventas netas		\$800 000 000
Costo de lo vendido		375 000 000
Margen bruto		\$425 000 000
Gastos de marketing		
Gastos de ventas	\$70 000 000	
Gastos de promoción	30 000 000	
		100 000 000
Gastos generales y administrativos		
Salarios y gastos de marketing	\$10 000 000	
Gastos fijos indirectos	80 000 000	
		90 000 000
Utilidades netas antes de impuestos		\$235 000 000

**Negocio B**

Ventas netas	\$900 000 000
Costo de lo vendido	<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>
	120 000 000
Utilidades netas antes de impuestos	\$240 000 000

1. Calcule el rendimiento de marketing sobre las ventas (o ROS de marketing) y el rendimiento sobre la inversión de marketing (o ROI de marketing) para ambas empresas como se describe en el apéndice 3. (AACSB: Communication; Analytic Thinking)
2. ¿Cuál empresa tiene mejores resultados en general y con respecto al marketing? Explique. (AACSB: Communication; Analytic Reasoning; Reflective Thinking)

## Caso en video OXO

Es posible que usted conozca la marca OXO por sus artefactos bien diseñados y ergonómicos para la cocina. Pero la experiencia de OXO en la creación de herramientas de mano de fabulosa apariencia y buen funcionamiento la ha empujado a expandirse hacia productos para baño, cocheras, oficinas, habitaciones de bebés e incluso botiquines. En el pasado, este fabricante ganador de premios ha logrado hacer llegar sus productos hasta casi todos los hogares de Estados Unidos mediante una estrategia de marketing consistente y a veces no tradicional.

Sin embargo, en un mercado altamente competitivo y turbulento, OXO se ha enfocado en evaluar y modificar su estrategia de marketing a fin de que su marca crezca. Este video demuestra

cómo OXO está usando la planeación estratégica para asegurarse que su estrategia de marketing dé por resultado la mejor mezcla de marketing para los mejores y más rentables clientes.

Después de ver el video donde aparece OXO, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la misión de OXO?
2. ¿Cuáles son algunas de las condiciones de mercado que han llevado a OXO a reevaluar su estrategia de marketing?
3. ¿Cómo ha modificado OXO su mezcla de marketing? ¿Estos cambios están en línea con su misión?

## Casos de empresas 2 Trap-Ease America/8 Samsung/14 eBay

Consulte en el apéndice 1 los casos apropiados para este capítulo. El **Caso 2, Trap-Ease America: El mandamás de las ratoneras**; donde una empresa crea una “mejor ratonera” sólo para enterarse de que el lanzamiento de un nuevo producto requiere mucho más que sólo un producto fabuloso. El **Caso 8, Samsung: De trote a galope**; en el que se narra cómo al rediseñar por completo sus

estrategias de negocio y de marketing, Samsung se convierte en el fabricante más grande de electrónicos de consumo. El **Caso 14, eBay: Reparando a un pionero del marketing en línea**; que una vez fuera el más grande minorista en línea, eBay, modifica su estrategia de marketing para aliviar los inconvenientes causados por su rápida expansión.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

**PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)**

PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

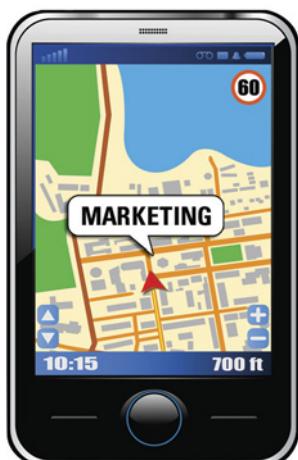
# 3 Análisis del entorno de marketing

## MAPA DEL CAPÍTULO

### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Describir las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la empresa para atender a sus clientes. El microentorno (67–70); El macroentorno (70)
- ▶ **OBJETIVO 2** Explicar cómo los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing. El entorno demográfico (70–76); El entorno económico (76–77)
- ▶ **OBJETIVO 3** Identificar las principales tendencias de los entornos natural y tecnológico de la empresa. El entorno natural (77–78); El entorno tecnológico (79–80)

- ▶ **OBJETIVO 4** Explicar los cambios clave en los entornos político y cultural. El entorno político y social (80–83); El entorno cultural (83–88)
- ▶ **OBJETIVO 5** Analizar cómo las empresas pueden reaccionar al entorno de marketing. Respuestas al entorno de marketing (88–90)



### Presentación de conceptos

Hasta ahora ha aprendido acerca de los conceptos básicos de marketing y los pasos en el proceso de marketing para construir relaciones redituables con los clientes meta. A continuación comenzaremos a estudiar con mayor profundidad el primer paso del proceso de marketing: entender las necesidades y los deseos del mercado y los clientes. En este capítulo, usted verá que el marketing opera en un entorno complejo y cambiante. Otros actores dentro del entorno—proveedores, intermediarios, clientes, competidores, público y otros—podrían trabajar con o en contra de la empresa. Las principales fuerzas del entorno—demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales—configuran oportunidades de marketing, plantean amenazas y afectan la capacidad de la empresa para construir relaciones con los clientes. Para desarrollar estrategias de marketing eficaces, primero se debe comprender el entorno en el cual opera el marketing.

Para comenzar, demos un vistazo a YouTube, el gigante de videos compartidos en Internet que entró en escena apenas hace unos años; en la actualidad, sus visitantes de todo el mundo ven más de 2 000 millones de videos al día en YouTube, dándole una participación del 43% del mercado de videos en línea. Sin embargo, para mantenerse en la cima y crecer de manera rentable, YouTube deberá adaptarse con rapidez al constante y cambiante entorno de marketing.



**▲ YouTube trabajó con la marca de queso crema Philadelphia de Kraft para crear una campaña eficaz a partir del canal "Real Women of Philadelphia" de YouTube, en el que aparecía la chef de la Food Network, Paula Deen.**

Jarrod Weaton/Weaton Digital, Inc.

2005. Hoy, visitantes de todo el mundo ven más de 2 000 millones de videos en YouTube al día y suben más de 35 horas de nuevos videos por minuto. YouTube ahora tiene una participación del 43% del mercado de video en línea y es el tercer sitio Web más visitado en Internet, sólo después de Google (su empresa matriz) y Facebook.

Más que sólo sobrevivir en un entorno caótico, YouTube está en auge y marca la pauta de cómo se produce, distribuye y comercializa el video. Durante sus primeros años, los ingresos de YouTube apenas cubrían los costos, pero hace poco ha ascendido a la "Valhalla" de las punto.com: no sólo genera un enorme tráfico de visitas sino que también está generando dinero. El año pasado, sus ingresos llegaron a casi 1 000 millones de dólares.

YouTube comenzó como un lugar donde las personas comunes podían publicar videoclips caseros de baja calidad, pero a medida que la industria de video avanza, YouTube se ha adaptado con rapidez. Por ejemplo, para competir con nuevas compañías de *streaming* de video tales como Netflix y Hulu, en 2008 YouTube creó una sección llamada "Shows", que provee acceso a una lista siempre en aumento de películas y episodios de televisión acompañados de publicidad.

Pero más que sólo reaccionar a los cambios del entorno, YouTube desea encabezar esos cambios. En lugar de dar acceso exclusivo a contenido tradicional de tipo Hollywood, YouTube creó su Programa de Socios, que anima a los productores aspirantes de video Web a crear contenido original para YouTube. En total, ahora participan más de 10 000 socios, que comparten los ingresos de YouTube a partir de anuncios que acompañan a sus videos. Por ejemplo, el socio Mark Douglas produce *Key of Awesome*, una serie de comedia musical que parodia a las celebridades y la cultura pop; ahora es la segunda serie más vista de YouTube. Una parodia de Ke\$ha increíblemente tiene 75 millones de visitas, dos y media veces más que el video original de Ke\$ha que inspiró la parodia.

Con todos los canales que ahora ofrece la televisión tradicional y por cable, se podría pensar que el video de contenido es lo que menos se necesita. Pero YouTube ve las cosas de otra manera: planea emplear el poder de su amplia red social creando miles —si no es que cientos de miles— de canales. YouTube desea hospedar canales de interés especial que no tienen lugar en la televisión. La meta es proveer algo para todos. "En cable no existe un canal de *kitesurfing*, ni de esquí, ni de piano", dice el CEO de YouTube, Salar Kamangar, quien es un ávido kitesurfer, esquiador y pianista. "Así que... estamos ayudando a definir una nueva manera

## Primera parada

**YouTube:** Adaptarse con rapidez al constante y cambiante entorno de marketing

Hace unos 2 500 años, el filósofo griego Heraclito observaba, "Lo único constante es el cambio". Esta afirmación es en especial cierta hoy en el turbulento entorno del videoentretenimiento, muy distante de los días en que encontrar videoentretenimiento era posible sólo en la televisión y en los horarios establecidos por las cadenas de TV. Ahora, los consumidores se enfrentan con una confusa variedad de elecciones sobre lo que pueden ver, así como cuándo, cómo y dónde. Pero si este dinámico cambiante entorno a veces desconcierta a los consumidores, es doble desalentador para las empresas que los atienden.

Tal vez ninguna empresa haya navegado en este sector de marketing mejor que YouTube, propiedad de Google. La misión de YouTube es proveer una plataforma de distribución mediante la cual las personas puedan descubrir, ver y compartir videoentretenimiento. La omnipresencia actual de YouTube es tal que cuesta mucho creer que el primer video fue publicado en el sitio hace apenas pocos años, en

**El gigante de videos compartidos, YouTube, aplasta a sus competidores captando una participación del 43% del mercado de videos en línea. Para mantenerse en la cima tendrá que adaptarse ágilmente al turbulento entorno de marketing.**

de que los creadores de contenido puedan llegar a una audiencia. De repente, todos los temas que podrían interesarle [a un individuo] tienen un lugar".

La creación de contenido innovador en el desordenado videoentorno representa un gran desafío, y el de encontrar nuevas y mejores maneras de *distribuirlo* podría ser incluso mayor. La plaza favorita de distribución de YouTube ha sido Internet a través de las PC, y se ha ampliado a los dispositivos móviles con una difundida aplicación que brinda acceso total a YouTube. Con la explosión tecnológica, sin embargo, ese modelo ya no es suficiente. Un ejecutivo de YouTube resume las amplias ambiciones de distribución de la empresa de esta manera: "YouTube surge como la primera estación de televisión global, la sala de estar del mundo", llevando video a las personas dondequieren que se encuentren y cuando lo deseen.

Sin embargo, para convertirse en la sala de estar del mundo, YouTube necesita estar en *todas* las pantallas disponibles, y en especial en las que de manera efectiva se encuentran en las salas de estar de la gente. En última instancia, la empresa aspira a que las personas vean YouTube del mismo modo en que ven la televisión, además de verlo por medio de sus PC, *tablets* y teléfonos. Esta aspiración es muy alta: la sesión promedio de YouTube dura apenas 15 minutos, mientras que el telespectador promedio pasa cinco horas al día frente al televisor. Para alcanzarla, YouTube está trabajando de manera incansable en la creación de una experiencia en la pantalla grande capaz de atraer a más personas y mantenerlas por más tiempo. Por ejemplo, está creando Canales Personalizados, flujos dinámicos de video ajustados a los patrones individuales de los espectadores, muy parecidos a las estaciones de música personalizadas de Pandora radio.

Al mismo tiempo en que YouTube está cambiando la manera de producir y distribuir video, está tratando de encontrar la mejor manera de comercializar ese contenido aun cuando los consumidores todavía piensan que en Internet todo debería ser gratis. Con ese fin, YouTube está desarrollando un modelo publicitario concebido alrededor de la

forma en que las personas utilizan el sitio, lo que le permite ajustarse a las necesidades de los usuarios, proveedores de contenido, anunciantes y a sus propios objetivos financieros.

Por ejemplo, la empresa trabajó con la marca de queso crema Philadelphia de Kraft Food para crear una campaña eficaz basada en YouTube. Al reconocer en YouTube un paraíso para los videos instructivos, la marca creó un sitio Web comunitario llamado "Real Women of Philadelphia" (RWoP), estelarizado por Paula Deen, la chef de Food Network. El sitio está constituido por videos instructivos alojados en YouTube: recetas de Paula Deen (producidos por Kraft), recetas de participantes en el concurso de cocina del sitio, y hasta instructivos de cómo grabar, iluminar y subir los videos.

En el día del lanzamiento de la primera temporada, Kraft publicó un comercial de RWoP donde aparecía Paula Deen en la página de inicio de YouTube con una inversión de 375 000 dólares. La meta era generar tráfico hacia el sitio de RWoP y al canal YouTube de Philadelphia. Aunque 375 000 dólares podría parecer mucho dinero, el comercial de Paula Deen en YouTube fue visto por 51 millones de personas, haciéndolo mucho más barato que un anuncio con un alcance comparable en horario estelar de televisión. Lo que es más importante: diez millones de personas vieron el anuncio completo y 100 000 personas hicieron clic para visitar el sitio Web de RWoP. En última instancia, RWoP ayudó a impulsar los ingresos de la marca en 5%, su primer aumento real de ventas en cinco años. "Si uno analiza las cifras, falta poco para que no tengan sentido", dice el gerente de la marca Philadelphia. "Es aun más grande que la TV".

¿Qué le depara el futuro a YouTube? No cambie el canal. Para mantenerse en la cima, la empresa tendrá que ser ágil para adaptarse al entorno de marketing en constante cambio, o mejor aun, para encabezar el cambio. Repitiendo las palabras de Heráclito, Lo único constante es el cambio. Un respetado pensador actual de marketing lo dice de forma un poco diferente: "En cinco años, si usted sigue en el mismo negocio que ahora, va a estar fuera del negocio".<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

### Entorno de marketing

Actores y fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para generar y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.

### Microentorno

Actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad de servir a los clientes: empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

### Macroentorno

Grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

**E**l **entorno de marketing** de una empresa consiste en los actores y las fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para construir y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Igual que YouTube, las empresas constantemente observan y se adaptan al entorno cambiante o, en muchos casos, encabezan esos cambios.

Más que cualquier otro grupo en la empresa, los expertos en marketing o mercadólogos deben ser seguidores de las tendencias del entorno y buscadores de oportunidades. Aunque todos los gerentes de una organización deberían observar el entorno exterior, los mercadólogos tienen dos aptitudes especiales: cuentan con métodos disciplinados —investigaciones de marketing e inteligencia de marketing— para recopilar información acerca del entorno de marketing y pasan más tiempo en entornos de clientes y competidores. Al estudiar a conciencia el entorno, los mercadólogos pueden adaptar sus estrategias para enfrentarse a los nuevos desafíos y oportunidades del mercado.

El entorno de marketing consta de un *microentorno* y un *macroentorno*. El **microentorno** está formado por los actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a los clientes: empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos. El **macroentorno** consiste en las grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno:

demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Primero examinaremos el microentorno de una empresa.

### Comentario del autor ➤

El microentorno incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relaciones con ellos.

## El microentorno

El trabajo de la gerencia de marketing es construir relaciones con los clientes mediante la creación de valor y satisfacción para el cliente. Sin embargo, los gerentes de marketing no pueden hacer esto solos. La ➤ **Figura 3.1** muestra a los principales actores del microentorno de marketing. El éxito de marketing requiere crear relaciones con otros departamentos de la empresa, con proveedores, intermediarios de marketing, competidores, públicos diversos y clientes, quienes se combinan para componer la red de entrega de valor de la empresa.

### La empresa

Al diseñar los planes de marketing, la gerencia de marketing toma en cuenta a otros grupos de la empresa tales como la alta gerencia, finanzas, investigación y desarrollo (I&D), compras, operaciones y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados forman el entorno interno. La alta gerencia fija la misión de la empresa, sus objetivos, estrategias y políticas. Los gerentes de marketing toman decisiones dentro de las estrategias y planes más amplios formulados por la alta gerencia. Entonces, como se analizó en el capítulo 2, los gerentes de marketing deben trabajar de cerca con otros departamentos de la empresa. Al llevar marketing el liderazgo, todos los departamentos —desde manufactura y finanzas hasta legal y recursos humanos— comparten la responsabilidad de entender las necesidades del cliente y crear valor para el cliente.

### Proveedores

Los proveedores constituyen un eslabón importante en la red general de la empresa de entrega de valor al cliente; proveen los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing. Los gerentes de marketing deben vigilar la disponibilidad y costos de los suministros. La escasez o retraso en los suministros, las huelgas, los desastres naturales y otros inconvenientes pueden afectar las ventas en el corto plazo y dañar la satisfacción del cliente en el largo plazo. El aumento en los costos de suministros podría obligar a aumentar los precios, lo cual puede dañar el volumen de ventas.

Hoy, la mayoría de los mercadólogos trata a sus proveedores como socios en la creación y entrega de valor del cliente. Por ejemplo, el fabricante de cosméticos L'Oréal conoce la importancia de crear relaciones cercanas con su extensa red de proveedores, quienes entregan desde polímeros y grasas hasta botes para aerosol, equipo de producción y artículos para oficina.<sup>2</sup>

L'Oréal es el fabricante de cosméticos más grande del mundo, con 23 marcas en 130 países que van desde Maybelline y Kiehl's hasta Lancôme y Redken. La red de proveedores de la empresa es crucial para su éxito. Como resultado, L'Oréal trata a sus proveedores como socios respetados. Por un lado, la empresa espera mucho de sus proveedores en términos de innovación en el diseño, calidad y sustentabilidad; por el otro, L'Oréal trabaja de cerca con sus proveedores para ayudarles a cumplir con sus estándares exactos. De acuerdo con el sitio Web de proveedores de la empresa, trata a sus proveedores

➤ **Figura 3.1** Actores en el microentorno





**▲ L'Oréal construye relaciones de largo plazo con sus proveedores con base en un beneficio y crecimiento mutuos, y desea “convertirse en una empresa de alto desempeño y una de las más respetadas del mundo. Ser respetada también significa ser respetada por nuestros proveedores”.**

TEH ENG KOON/AFP/Getty Images y PR NEWSWIRE/Newscom

### Intermediarios de marketing

Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales.

con “respeto fundamental por su negocio, su cultura, su crecimiento y los individuos que trabajan allí. Cada relación se basa en... los esfuerzos compartidos dirigidos a promover crecimiento y utilidades mutuas que hagan posible que los proveedores inviertan, innoven y compitan”. ► Como resultado, más del 75% de los proveedores-socios de L'Oréal han trabajado con la empresa durante 10 años o más, y la mayoría de ellos durante varias décadas. Dice el director de compras de la empresa: “El CEO quiere que L'Oréal sea una empresa de alto desempeño y una de las más respetadas del mundo. Ser respetada también significa ser respetadas por nuestros proveedores”.

### Intermediarios de marketing

Los **intermediarios de marketing** ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales. Incluyen a los revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los *revendedores* son empresas del canal de distribución que ayudan a la empresa a encontrar clientes o a venderles a éstos. Incluyen a mayoristas y minoristas que compran y revenden mercancía. Elegir y asociarse con revendedores no es fácil. Los fabricantes ya no tienen muchos revendedores pequeños e independientes entre los cuales elegir. Ahora se enfrentan a grandes y crecientes organizaciones de revendedores tales como Walmart, Target, Home Depot, Costco y Best Buy. Estas organizaciones con frecuencia tienen suficiente poder para poner sus condiciones o, incluso, sacar a los fabricantes más pequeños de los grandes mercados.

Las *empresas de distribución física* ayudan a la empresa a abastecerse y transportar bienes desde sus puntos de origen hasta sus destinos. Las *agencias de marketing* de servicios son las empresas de investigación de marketing, agencias de publicidad, empresas de medios y consultoría de marketing que ayudan a la empresa a elegir su mercado meta y promover sus productos en los mercados correctos. Los *intermediarios financieros* incluyen bancos, empresas de crédito, aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o asegurarse contra los riesgos asociados con la compra y venta de bienes.

Igual que los proveedores, los intermediarios de marketing forman un importante componente de la red general de entrega de valor de la empresa. En su búsqueda por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la empresa debe hacer más que sólo optimizar su propio desempeño. Debe asociarse de manera eficaz con los intermediarios de marketing para optimizar el desempeño del sistema entero.

Así, los mercadólogos de hoy reconocen la importancia de trabajar con sus intermediarios como socios más que sólo como canales a través de los cuales venden sus productos. Por ejemplo, cuando Coca-Cola firma como el proveedor exclusivo de bebidas para una cadena de comida rápida, como McDonald's, Wendy's o Subway, provee mucho más que sólo bebidas refrescantes. También se compromete a dar un poderoso apoyo de marketing.<sup>3</sup>

Coca-Cola asigna equipos multifuncionales dedicados a comprender los puntos más finos de cada uno de los negocios minoristas con los que se asocia. Lleva a cabo una enorme cantidad de investigación acerca de los consumidores de bebidas y comparte estas perspectivas con sus socios. Analiza la demografía de las zonas postales de Estados Unidos y ayuda a sus socios a determinar qué marcas de Coca son preferidas en sus zonas. Coca-Cola incluso ha estudiado el diseño de los tableros de menú para el servicio en el automóvil para entender mejor qué distribución, tipo y tamaño de letra, colores y elementos visuales inducen a los consumidores a ordenar más comida y bebida. Con base en esas perspectivas, el grupo Coca-Cola Food Service desarrolla programas de marketing y herramientas de comercialización que ayuden a sus socios minoristas a mejorar sus ventas de bebidas y sus utilidades. Su sitio Web, [www.CokeSolutions.com](http://www.CokeSolutions.com), provee a los minoristas un cúmulo de información, soluciones de negocios y consejos de comercialización. “Sabemos que a usted le apasiona deleitar a sus clientes y mejorar sus experiencias reales en todos los niveles”, dice Coca-Cola a sus socios minoristas. “Como su socio, deseamos ayudarle en todas las formas que nos sean posibles”. Una sociedad tan intensa ha convertido a Coca-Cola en líder absoluto en el mercado estadounidense de bebidas de fuente de sodas.

### Competidores

El concepto de marketing establece que, para ser exitosa, la empresa debe proveer mayor valor y satisfacción al cliente que sus competidores. Así, los mercadólogos deben hacer más que sólo adaptarse

a las necesidades de sus consumidores meta. También deben ganar ventajas estratégicas mediante el fuerte posicionamiento de sus ofertas contra las ofertas de sus competidores en las mentes de los consumidores.

Ninguna estrategia competitiva de marketing es la mejor por sí sola para todas las empresas. Cada empresa debe considerar su propio tamaño y posición dentro de su sector en comparación con la de sus competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes dentro de un sector pueden utilizar ciertas estrategias que otras empresas más pequeñas no pueden costear. Pero ser grande no es suficiente. Existen estrategias ganadoras para grandes empresas, pero también existen estrategias perdedoras. Y las empresas pequeñas pueden desarrollar estrategias que les den mejores tasas de rendimiento que las que obtienen las grandes empresas.

## Públicos

### Público

Cualquier grupo que tiene un interés real o potencial o un impacto sobre la capacidad de una organización para lograr sus objetivos.

El entorno de marketing de la empresa también incluye varios públicos. Un **público** es cualquier grupo que tenga un interés real o potencial o un impacto sobre la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Es posible identificar siete tipos de públicos:

- **Públicos financieros.** Este grupo influye sobre la capacidad de la empresa para obtener fondos. Los bancos, analistas de inversiones y accionistas son los principales públicos financieros.
- **Públicos de medios.** Este grupo entrega noticias, características y opinión editorial. Incluye a periódicos, revistas, estaciones de televisión, blogs y otros medios por Internet.
- **Públicos gubernamentales.** La gerencia debe tomar en cuenta los desarrollos gubernamentales. Los mercadólogos deben consultar con frecuencia a los abogados de la empresa acerca de cuestiones como la seguridad de los productos, veracidad de la publicidad y otros asuntos.
- **Públicos de acción ciudadana.** Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos de minorías y otros. El departamento de relaciones públicas puede ayudar a estar en contacto con los grupos de consumidores y ciudadanos.

▲ **Públicos: El programa Tide Loads of Hope de P&G reconoce la importancia de los públicos comunitarios. Lava, seca y dobla cargas de ropa para las familias víctimas de desastres locales.**

The Procter & Gamble Company

- **Públicos locales.** Este grupo incluye a los residentes de vecindarios y organizaciones comunitarias. Las grandes empresas por lo general crean departamentos y programas que se ocupan de asuntos locales de la comunidad y proveen apoyo comunitario. ▶ Por ejemplo, el programa Tide Loads of Hope de P&G reconoce la importancia de los públicos comunitarios. Provee lavanderías móviles y cargas de ropa limpia para las familias en áreas de desastre. P&G lava, seca y dobla la ropa de estas familias de manera gratuita porque “hemos aprendido [que] a veces incluso las cosas más pequeñas pueden hacer la diferencia”.<sup>4</sup>

- **Público en general.** La empresa necesita estar preocupada por las actitudes del público en general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público de la empresa afecta sus compras.

- **Públicos internos.** Este grupo incluye a trabajadores, gerentes, voluntarios y consejo de administración. Las grandes empresas usan boletines de noticias y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con las empresas para las que trabajan, esta actitud positiva se derrama hacia el público externo.

La empresa puede preparar planes de marketing para estos principales públicos así como para sus mercados de clientes. Suponga que la empresa desea una respuesta específica de un público determinado, tal como la buena voluntad, publicity favorable o donativos de tiempo o dinero. La empresa tendría que diseñar una oferta para este público lo suficiente atractiva para producir la respuesta deseada.

## Clientes

Como lo hemos estado enfatizado, los clientes son los actores más importantes dentro del microentorno de la empresa. La meta de la red completa de entrega de valor es atender a los clientes meta

y crear relaciones fuertes con ellos. La empresa podría enfocarse en cualquiera o en todos los cinco tipos de mercados de clientes. Los *mercados de consumo* consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Los *mercados empresariales* adquieren bienes y servicios para continuar procesándolos o utilizarlos en sus procesos productivos, mientras que los *mercados de reventa* compran bienes y servicios para revenderlos con una utilidad. Los *mercados gubernamentales* están formados por agencias de gobierno que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir los bienes y servicios a otros que los necesitan. Por último, los *mercados internacionales* consisten en los compradores en otros países, incluyendo a los consumidores, productores, revendedores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que requieren un estudio cuidadoso por parte del vendedor.

### Comentario del autor ➤

El macroentorno consiste en fuerzas más amplias que afectan a los actores en el microentorno.

## El macroentorno

La empresa y todos los demás actores operan dentro de un macroentorno más grande de fuerzas que configuran las oportunidades y presentan amenazas para la empresa. La ➤ **Figura 3.2** muestra las seis fuerzas principales en el macroentorno de la empresa. En las secciones restantes de este capítulo, examinaremos estas fuerzas y mostraremos cómo afectan los planes de marketing.

### Comentario del autor ➤

Los cambios demográficos implican cambios en los mercados, así que son muy importantes para los mercadólogos. Primero analizaremos la principal tendencia demográfica: la cambiante estructura de edades de la población.

#### Demografía

Estudio de la población humana en términos de su tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otras estadísticas.

#### Baby boomers

Los 78 millones de personas que nacieron entre los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y 1964.

## El entorno demográfico

La **demografía** es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otras estadísticas. El entorno demográfico es de interés principal para los mercadólogos porque involucra a personas, y las personas forman los mercados. La población mundial está creciendo a una tasa explosiva. Ahora supera los 6 900 millones de personas y se espera que llegue a más de 8 000 millones para el año 2030.<sup>5</sup> La enorme y diversa población presenta tanto oportunidades como desafíos.

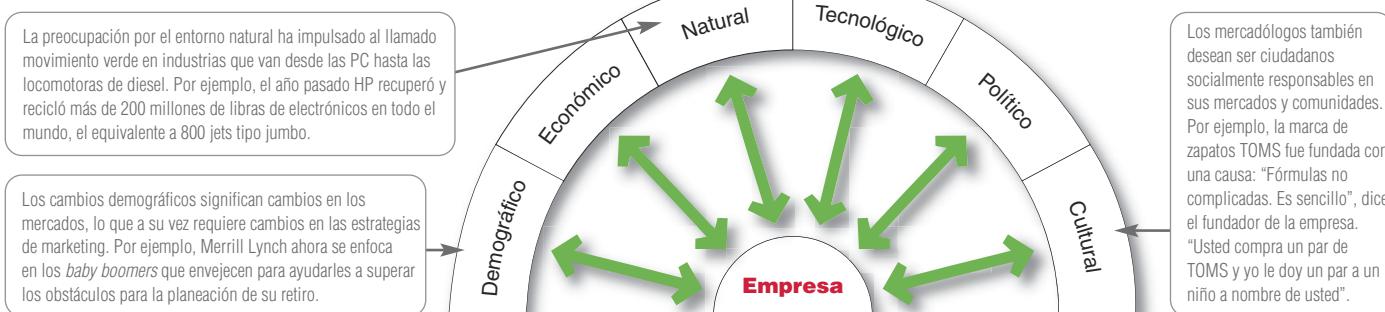
Los cambios en el entorno demográfico mundial tienen implicaciones importantes para los negocios. Así, los mercadólogos se mantienen alertas sobre tendencias demográficas y su desarrollo dentro de sus mercados. Analizan los cambios en las edades y estructuras familiares, cambios geográficos de población, características educativas y diversidad de población. Aquí analizaremos las tendencias demográficas más importantes en Estados Unidos.

### La cambiante estructura de edades de la población

La población estadounidense en la actualidad es de más de 311 millones y podría llegar a casi 364 millones para 2030.<sup>6</sup> La tendencia demográfica más importante en Estados Unidos es la cambiante estructura de edades de la población. La población estadounidense contiene varios grupos generacionales. Aquí, analizaremos los tres grupos más grandes —los *baby boomers*, Generación X y Milenarios— y su impacto en las estrategias actuales de marketing.

**Baby Boomers.** La gran cantidad de nacimientos posterior a la Segunda Guerra Mundial produjo 78 millones de *baby boomers*, nacidos entre 1946 y 1964. A través de los años, los *baby boomers* han constituido una de las fuerzas más poderosas que dan forma al entorno de marketing. Los *boomers*

➤ **Figura 3.2** Principales fuerzas en el macroentorno de la empresa



más jóvenes ahora se encuentran en la mitad de sus años cuarenta; los más viejos andan en sus años sesenta y comienzan a retirarse. Los *boomers* que maduran están repensando el propósito y el valor de su trabajo, las responsabilidades y relaciones.

Después de años de prosperidad, gasto libre y poco ahorro, la Gran Recesión golpeó duro a muchos *baby boomers*, en especial a los que se encuentran previos a retirarse. Una fuerte disminución en los precios de las acciones y en los valores de las casas afectó sus patrimonios y perspectivas para su retiro. Como resultado, muchos *boomers* ahora gastan con mayor cuidado y planean trabajar durante más tiempo.

Sin embargo, aunque algunos podrían estar sintiendo el pellizco posterior a la recesión, los *baby boomers* aún son la generación más acaudalada de la historia de Estados Unidos. Hoy los *baby boomers* representan alrededor del 25% de la población estadounidense pero controlan un estimado del 80% de la riqueza personal de ese país. El segmento de consumidores mayores de 50 años ahora representa casi la mitad de todos los gastos de consumo discrecional.<sup>7</sup> A medida que llegan a sus años pico de ganancias y gastos, los *boomers* continuarán constituyendo un mercado lucrativo para los servicios financieros, nuevas viviendas y remodelaciones del hogar, automóviles nuevos, viajes y entretenimiento, comidas en restaurantes, productos para la salud y para estar en forma y casi todo lo demás.

Sería un error pensar que los *boomers* de mayor edad están desapareciendo o desacelerando. Los *boomers* de hoy piensan de forma joven sin importar su edad. Un estudio mostró que los *boomers*, en promedio, se ven a sí mismos 12 años más jóvenes de lo que son en realidad. Y en lugar de verse a sí mismos como en declive, se ven como entrando a nuevas etapas de la vida. Los *boomers* más activos —a veces llamados *zoomers*, un neologismo en inglés que agrega la idea de energía o movimiento acelerado— no tienen intenciones de abandonar a sus jóvenes estilos de vida a medida que envejecen. “Es hora de desechar la noción de que las únicas cosas comercializables [entre los *boomers* más viejos] son colchones quiroprácticos, medicamento para la artritis y [aburridos] cruceros”, dice un mercadólogo. “Los *boomers* han buscado la fuente de la juventud en todas las etapas de su vida y han incorporado aspectos de juego y diversión a todo, desde su carrera laboral hasta los automóviles”.<sup>8</sup>

Tal vez nadie se está enfocando en los *baby boomers* con mayor fervor que el sector de servicios financieros. En conjunto, los *baby boomers* han ganado 3.7 billones de dólares, más del doble que los miembros de la generación anterior. También heredarán entre 14 y 20 billones de dólares durante los siguientes 20 años a medida que sus padres fallezcan. Así, especialmente en el periodo que siguió a la Gran Recesión, los *boomers* necesitarán mucha ayuda para administrar su dinero a medida que se acerquen a su retiro. Merrill Lynch recién lanzó una campaña de marketing dirigida a ayudar a los *boomers* con la planificación de su retiro.<sup>9</sup>

La mayoría de los anuncios de retiro de instituciones financieras muestran a atractivas parejas mayores en la playa disfrutando sus idílicos años dorados. En contraste, la campaña de planificación del retiro de Merrill Lynch habla acerca del ahora, acerca de los obstáculos a los que las personas se enfrentan al prepararse para el retiro. El tema es “help2retire \_\_\_\_\_” (se lee “help2retire blank”, algo así como “ayuda para retirarse espacio”), la campaña anima a los mayores de 50 a “rellenar el espacio en blanco” con aspectos de sus actuales vidas laborales y financieras que les gustaría resolver para poder concentrarse en lo que más les importe de la planificación del retiro. Los diferentes anuncios sugieren palabras como “ayuda para el retiro Molestias”, o Pies Fríos, o Conjeturas. Las investigaciones de Merrill Lynch muestran que los *boomers* mitigados por la recesión son moderadamente optimistas sobre su retiro, pero necesitan ayuda para planificarlo. Merrill desea proveer esa ayuda en la forma de consejos financieros personalizados. Merrill está acercándose al tema desde un punto de vista racional y emocional. No se trata sólo de “los números” sino también de las “metas de vida”. Dice el director de Wealth Management de Merrill Lynch: “[Ya] no se trata sólo de aspirar a tener otra casa en un lugar de clima cálido. Se trata de pasar más tiempo con la familia y amigos, y de aliviar la ansiedad derivada de las conjeturas que los [boomers] experimentan”.

**Generación X.** La explosión de bebés fue seguida por una *escasez de nacimientos*, creando otra generación de 49 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976. El escritor Douglas Coupland los llama la **Generación X** porque están a la sombra de los *boomers* y carecen de características distintivas obvias.

Considerablemente más pequeña que la generación *boomers* que les antecede y que la generación del milenio que les sigue, los miembros de la Generación X a veces son ignorados como grupo de consumidores. Aunque buscan el éxito, son menos materialistas que otros grupos; valoran la experiencia, no la adquisición. Para muchos de los Gen X que son padres, la familia es lo primero —tanto sus hijos como sus padres que envejecen— y su carrera es lo segundo. Desde un punto de vista de marketing, los Gen X son un grupo más escéptico. Tienden a investigar los productos antes

## Generación X

Los 49 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976 durante la “escasez de nacimientos” que siguió al *baby boom*.



**▲ Enfocándose en miembros de la Generación X: el turismo en Virginia ahora dirige su bien conocida campaña “Virginia is for Lovers” a las familias de la Generación X que desean nuevas experiencias cerca de casa. “Amor: en el corazón de todas las vacaciones en Virginia”.**

Virginia Tourism Corporation

### Generación del milenio (Generación Y)

Los 83 millones de hijos de los *baby boomers* nacidos entre 1977 y 2000.

**Generación del milenio.** Tanto los *baby boomers* como los de la Generación X algún día pasarán las riendas a los miembros de la **generación del milenio** (también llamados **Generación Y** o *echo boomers*). Nacidos entre 1977 y 2000, estos hijos de los *baby boomers* alcanzan los 83 millones o más, eclipsando a los miembros de la Generación X y convirtiéndose en un segmento aun mayor que el de los *baby boomers*.<sup>12</sup> En la era post-recesión, los de la generación del milenio son la generación con mayores restricciones financieras. Al enfrentarse a mayor desempleo y cargados de deudas, muchos de estos jóvenes tienen las alcancías casi vacías. Aun así, debido a su número, componen un mercado enorme y atractivo, tanto ahora como en el futuro.

Algo que todos los miembros de la generación del milenio tienen en común es su absoluta fluidez y comodidad con la tecnología digital. No sólo abrazan la tecnología; es su forma de vida. Fueron la primera generación que creció en un mundo lleno de computadoras, teléfonos móviles, televisión satelital, iPods e iPads, y redes sociales online. Como resultado, participan con las marcas de una manera completamente nueva, tales como las redes sociales o móviles. “Tienden a esperar comunicaciones uno-a-uno con las marcas”, dice un analista, “y a acoger la capacidad de compartir lo bueno y lo malo de los productos y servicios con sus amigos y desconocidos”.<sup>13</sup>

En vez de que los bombardeen con mensajes masivos de marketing, la generación del milenio prefiere buscar información y participar en conversaciones bilaterales de marca. Así, para llegar a ellos de una forma eficaz se requiere de enfoques creativos de marketing. ▶ Por ejemplo, considere la marca de zapatos deportivos Keds, que tiene 95 años de existencia, la cual hace poco lanzó una campaña integral de marketing dirigida a la reintroducción de la icónica marca entre los jóvenes consumidores de la generación del milenio.<sup>14</sup>

de considerar su compra, prefieren calidad a cantidad, tienden a ser menos receptivos a los discursos de venta de marketing.

Los Gen X han crecido y están ganando posición de poder. Han desplazado cada vez más los estilos de vida, cultura y valores de los *baby boomers*. Están avanzando en sus carreras y muchos son orgullosos propietarios de viviendas con familias jóvenes y en crecimiento. Son la generación con mayor educación hasta la fecha y poseen un enorme poder adquisitivo anual. Gastan 62% más en vivienda, 50% más en ropa y 27% más en entretenimiento que el promedio. Sin embargo, igual que los *baby boomers*, los Gen X ahora se enfrentan a presiones económicas en aumento. Como casi todos en estos días, están gastando con mayor cuidado.<sup>10</sup>

Aun así, con tanto potencial, muchas marcas y organizaciones se están enfocando en los Gen X como en un segmento meta de primera. ▶ Por ejemplo, la Virginia Tourism Corporation, el brazo turístico de ese estado, se está enfocando en las familias de Gen X:<sup>11</sup>

El romance de 40 años de Virginia con la generación *baby boomer* está decayendo. La Virginia Tourism Corporation (VTC), mejor conocida por su campaña duradera de “Virginia is for Lovers” (Virginia es para los enamorados), ahora está cortejando a una nueva audiencia: la Generación X. Son más jóvenes y aventureros y gastan más dinero en viajes a Virginia. Las investigaciones de VTC mostraron que los hogares de la Generación X contribuyen con casi 45% de los 19 200 millones de dólares que se gastan en viajes en Virginia al año. Mientras los *boomers* en su mayoría ya terminaron de criar a sus hijos y tienen preferencias por ubicaciones exóticas de viaje cada vez más lejos de casa, “los de la Generación X son nuevas familias que necesitan nuevas experiencias cerca de casa”, dice Alisa Bailey, CEO y presidenta de VTC. “Quieren playas, buenos lugares para relajarse, gente cálida y amable. Les encantan los parques de diversiones y desean lugares que sean buenos para lo que llamamos la aventura suave, como el canotaje o excursionismo”. El eslogan “Virginia is for Lovers” no ha cambiado, pero el marketing ahora se enfoca en un mercado más joven, mostrando más familias de la Generación X. También usa medios más orientados a la Generación X, como Facebook, Twitter y blogs.



**▲ Enfocándose en la generación del milenio: La campaña “How Do You Do?” de Keds anima a los jóvenes consumidores de la generación del milenio a participar, crear y colaborar, presentando a los zapatos deportivos Keds como un lienzo para expresar esa creatividad.**

Xiao Chang/The Daily Pennsylvanian

La campaña de Keds —llamada “How Do You Do?” (Algo así como “¿Cómo te va?”)— atrae a los miembros de la generación del milenio de primera mano mediante anuncios impresos, un micrositio Web, videos en YouTube, Twitter, Facebook, embajadores de marca, artistas y un tour móvil por los campus universitarios. En el centro de la campaña se encuentra una caja blanca de Keds de 10 metros de longitud y sobre ruedas, la cual está haciendo un tour por las universidades estadounidenses. La campaña basada en el arte invita a los jóvenes a participar, crear y colaborar, enfatizando a los zapatos Keds como un lienzo para expresar esa creatividad. Dentro de la caja de zapatos móvil, los visitantes pueden ver videos sobre artistas locales, tiendas minoristas y organizaciones de caridad con las que Keds colabora en cada ciudad. También pueden ver una galería de zapatos Keds de inspiración local o incluso usar un kiosco de pantalla táctil para personalizar y comprar sus propios tenis en el sitio Web de Keds. Otros elementos de la campaña amplían el eslogan de la campaña “How Do You Do?” Al viajar de ciudad en ciudad, la campaña solicita a los jóvenes que redacten tweets sobre preguntas específicas, tales como “¿Cómo te va, Austin?” o “¿Cómo te va, inspiración?” o, sencillamente, “¿Cómo te va, Keds?” “En realidad sentimos que lo importante para este consumidor es participar con una marca y experimentar[la] de primera mano”, dice la presidenta de Keds, Kristin Kohler.

**Marketing generacional.** ¿Necesitan los mercadólogos crear productos y programas de marketing separados para cada generación? Algunos expertos advierten que los mercadólogos deben evitar alejar a una generación cada vez que formulan un producto o mensaje para atraer de manera eficaz a otra. Otros advierten que cada generación abarca una amplitud de décadas y muchos niveles socioeconómicos. Por ejemplo, los mercadólogos con frecuencia dividen a los *baby boomers* en tres grupos más pequeños —*boomers* de vanguardia, *boomers* centrales y *boomers* de retaguardia— cada uno con sus propias creencias y comportamientos. De manera similar, dividen a la generación del milenio en adolescentes y adultos jóvenes.

Así, los mercadólogos necesitan formar segmentos dentro de cada grupo con mayor especificidad de edades. Más importante, incluso, es el que tomen en cuenta que definir a las personas por su fecha de nacimiento podría ser menos eficaz que segmentarlos por su estilo de vida, etapa de vida o los valores comunes que buscan en los productos que compran. En el capítulo 6 analizaremos muchas otras formas de segmentar los mercados.

### La cambiante familia estadounidense

El hogar tradicional consta de marido, mujer y niños (y a veces, abuelos). Pero el que fuera el ideal estadounidense de familia suburbana con dos hijos y dos automóviles últimamente ha estado perdiendo algo de su vigencia.

Ahora en Estados Unidos, las parejas casadas con hijos representan sólo el 21% de los 117 millones de hogares de ese país; las parejas casadas sin hijos representan el 30% y los padres solteros son otro 17%. Un 32% son hogares no familiares: solteros que viven solos o adultos de uno o ambos sexos que viven juntos.<sup>15</sup> Más gente se divorcia o se separa, eligiendo no contraer matrimonio, casándose más adelante o sin intenciones de tener hijos. Los mercadólogos deben considerar cada vez más las necesidades especiales de los hogares no tradicionales porque ahora tienen un crecimiento mayor a los hogares tradicionales. Cada grupo tiene necesidades y hábitos de compra distintivos.

El número de mujeres que trabajan también ha tenido un enorme aumento, creciendo de menos de 40% de la fuerza laboral estadounidense a finales de la década de 1950 a 59% en la actualidad. Tanto el marido como la mujer trabajan en 59% de todas las familias compuestas por parejas casadas. Mientras tanto, más hombres permanecen en casa con sus hijos y atendiendo el hogar mientras sus esposas salen a trabajar. Según un cálculo, el número de padres que se quedan en casa llegó el año pasado a casi los 2 millones, es decir, uno de cada 15 papás.<sup>16</sup>

El importante número de mujeres en la fuerza laboral ha expandido el negocio de cuidado de los niños y ha aumentado el consumo de ropa profesional para la mujer, de las comidas rápidas, los servicios financieros y servicios que ahorran tiempo. Royal Caribbean se enfoca en las madres que trabajan y que carecen de tiempo ofreciendo vacaciones familiares de costo accesible que son fáciles de planificar y ciertamente sorprenderán a la familia. Royal Caribbean calcula que, aunque las vacaciones son una decisión conjunta, 80% de todos los viajes son planificados y reservados por las mujeres:

madres que ahora no tienen mucho tiempo disponible, ya sea que trabajen o no. “Queremos asegurarnos que usted sea la heroína, que cuando su familia suba a bordo de nuestro barco, sea una grandiosa experiencia para todos”, dice un mercadólogo de alto nivel de Royal Caribbean, “y que usted, mamá, que ha realizado toda la planificación y programación, en realidad disfrute esas vacaciones”.<sup>17</sup>

### Cambios geográficos en la población

Éste es un periodo de grandes movimientos migratorios entre y dentro de los países. Los estadounidenses, por ejemplo, son un pueblo móvil: alrededor del 15% de todos los residentes de Estados Unidos se mudan cada año. Durante las últimas dos décadas, la población estadounidense ha cambiado hacia los estados de la llamada Franja Soleada. El Oeste y el Sur han crecido, mientras los estados del Medio Oeste y el Noreste han perdido población.<sup>18</sup> Semejantes cambios en la población interesan a los mercadólogos porque las personas de diferentes regiones compran de manera diferente. Por ejemplo, la gente del Medio Oeste compra más ropa de invierno que las personas del Sureste.

También, durante más de un siglo, los estadounidenses han estado mudándose de las áreas rurales a las metropolitanas. En la década de 1950, salieron masivamente de las ciudades hacia los suburbios. Ahora, la migración hacia los suburbios continúa. Pero más y más estadounidenses se mudan hacia *áreas “micropolitanas”*, pequeñas ciudades ubicadas más allá de las congestionadas áreas metropolitanas, tales como Bozeman, Montana; Natchez, Mississippi; y Torrington, Connecticut. Estas “micros” ofrecen muchas de las ventajas de las áreas metropolitanas—empleos, restaurantes, diversiones, organizaciones comunitarias—pero sin el hacinamiento poblacional, los congestionamientos de tráfico, las altas tasas de criminalidad y los altos impuestos sobre la propiedad que con frecuencia están asociados con las áreas muy urbanizadas.<sup>19</sup>

El cambio de residencia también causa cambios en el lugar de empleo. Por ejemplo, la migración hacia áreas micropolitanas y suburbanas ha provocado un rápido aumento en el número de personas que hacen *teletrabajo*, es decir, que trabajan desde casa o en una oficina remota y llevan

a cabo sus actividades de negocios por teléfono o Internet. Esta tendencia, a su vez, ha creado un mercado en expansión de SOHO (por sus siglas en inglés; pequeña oficina/oficina en casa). Un número cada vez mayor de personas trabajan desde su hogar con ayuda de comodidades electrónicas como PC, teléfonos inteligentes y acceso de banda ancha a Internet. Un estudio reciente calcula que más de la mitad de las empresas estadounidenses ahora apoyan algún tipo de programa de teletrabajo y 8.1 millones de estadounidenses trabajan sólo desde su hogar.<sup>20</sup>

Muchos mercadólogos están cortejando de manera activa el lucrativo mercado de teletrabajo. ▶ Por ejemplo, WebEx, la división de conferencias por Web de Cisco, ayuda a conectar a las personas que teletrabajan o trabajan remotamente. Con WebEx, las personas se pueden reunir y colaborar en línea a través de su computadora o teléfono inteligente, sin importar cuál sea su ubicación física. “Todo lo que usted necesita para tener reuniones eficaces en línea es un buscador y un teléfono”, dice la empresa. Con WebEx, las personas que trabajan en cualquier lugar pueden interactuar con otros individuos o pequeños grupos para hacer presentaciones, intercambiar documentos y compartir escritorios de la computadora, con audio y video de movimiento completo.<sup>21</sup>

▲ Cisco se enfoca en el creciente mercado del teletrabajo con WebEx, el cual permite que la gente se reúna y colabore en línea, sin importar su ubicación física.

© 2011 Cisco Systems, Inc.

### Una población mejor educada, más de cuello blanco y más profesional

La población estadounidense se está volviendo más educada. Por ejemplo, en 2009, 87% de la población estadounidense que en ese momento era mayor de 25 años había terminado la preparatoria y 30% había completado sus estudios universitarios, en comparación con 69 y 17%, respectivamente, en 1980. Además, casi dos terceras partes de los graduados de preparatoria en la actualidad se inscriben en la universidad dentro de los 12 meses siguientes a su graduación.<sup>22</sup> La fuerza laboral también se está volviendo de cuello blanco. El crecimiento del empleo es ahora mayor para los trabajadores profesionales y menor para los trabajadores de la manufactura. Se espera que, entre 2008 y 2018, el número de profesionales aumente 17%, y que el de los trabajadores de manufactura disminuya en más de 24 por ciento.<sup>23</sup> El creciente número de profesionales con educación superior afectará no sólo lo que la gente compre, sino cómo lo haga.

### Aumento en la diversidad

Los países varían en su composición étnica y racial. En un extremo está Japón, donde casi todos son japoneses. En el otro extremo está Estados Unidos, con personas de prácticamente todas las

nacionalidades de origen. A Estados Unidos se le ha llamado con frecuencia un crisol, donde diversos grupos de muchas naciones y culturas se han fundido para formar un todo único y más homogéneo. Sin embargo, Estados Unidos parece haberse convertido en una “ensaladera” en la que varios grupos se han mezclado entre sí pero han mantenido su diversidad reflejando importantes diferencias étnicas y culturales.

Los mercadólogos se enfrentan ahora a mercados cada vez más diversos, tanto en su país como en el extranjero, a medida que sus operaciones se vuelven más internacionales en su alcance. La población estadounidense es blanca en alrededor de 65%, los hispanos constituyen cerca de 16% y los afroamericanos cerca de 13%. La población asiática-americana ahora asciende al 4.6% del total de la población estadounidense, mientras el 1.8% restante son indios norteamericanos, esquimales, aleutianos o personas de dos o más razas. Por otra parte, más de 34 millones de personas que viven en Estados Unidos —más del 13% de la población— nacieron en otro país. Se espera que las poblaciones étnicas en Estados Unidos tengan un crecimiento explosivo en las décadas por venir: se calcula que, para 2050, los hispanos constituirán el 30% de la población, los afroamericanos se mantendrán estables en alrededor de 13% y los asiáticos aumentarán a 7.8 por ciento.<sup>24</sup>

La mayoría de las grandes empresas, desde P&G, Walmart, Allstate y Bank of America hasta Levi Strauss y Harley-Davidson, ahora tienen productos, anuncios y promociones especialmente diseñados para uno o más de esos grupos. Por ejemplo, Harley-Davidson hace poco lanzó una campaña impresa y en línea para celebrar la dedicación y orgullo de los motociclistas hispanos que usan Harley, o Harlistas, y sus relaciones con la marca. Harley incluso invitó a los motociclistas hispanos a compartir sus propias experiencias sobre lo que significa para ellos ser parte de la comunidad Harlista. Incluso hay un documental —*Harlistas: An American Journey*— dirigido por un director ganador de premios que muestra el compromiso y orgullo de los Harlistas. “Ser un Harlista”, dice un anuncio, “tiene que ver con vivir sin miedo, superar obstáculos y experimentar la camaradería de la carretera”. Además, Harley-Davidson ha sido por largo tiempo patrocinadora de los Latin Billboard Music Awards, Lowrider Tours, Los Ángeles’ Fiesta Broadway y de uno de los clubes hispanos de motocicletas más grande de Estados Unidos, la Latin American Motorcycle Association (LAMA).<sup>25</sup>

La diversidad va más allá de la herencia étnica. Por ejemplo, otro atractivo y diverso segmento es el de los 54 millones de adultos estadounidenses con discapacidad —un mercado más grande que el de los afroamericanos o hispanos— y que representa más de 220 000 millones de dólares en poder de gasto anual. La mayoría de los individuos con alguna discapacidad son consumidores activos. Por ejemplo, un estudio encontró que el segmento gasta 13 600 millones de dólares en 31.7 millones de negocios o viajes de placer al año. Y si se satisficieran algunas necesidades, la cantidad que se gasta en viajes podría duplicarse hasta 27 000 millones de dólares al año.<sup>26</sup>

¿Cómo intentan las empresas llegar hasta los consumidores con discapacidad? Muchos mercadólogos ahora reconocen que los mundos de las personas con discapacidad y de las personas sin discapacidad, son el mismo mundo. Los mercadólogos tales como McDonald’s, Verizon Wireless, Nike, Samsung y Honda han presentado a personas con discapacidad en su marketing dominante.

► Por ejemplo, Samsung y Nike firman contratos de patrocinio con atletas paralímpicos y los muestran en su publicidad.

Muchas empresas importantes también se enfocan de manera directa en los consumidores homosexuales. Según un estimado, de 6 a 7% de los adultos estadounidenses que se identifican a sí mismos como lesbianas, gay, bisexuales y transexuales (LGBT), tienen un poder de compra superior a los 743 000 millones de dólares.<sup>27</sup> Como resultado de los programas de TV tales como *Modern Family* y *Glee*, de las películas como *Brokeback Mountain* y *The Kids Are All Right*, y de las celebridades y figuras públicas abiertamente homosexuales como Neil Patrick Harris, Ellen De-Generes, David Sedaris y el congresista Barney Frank, la comunidad LGBT ha surgido cada vez más ante el ojo público.



▲ Enfocándose en consumidores con discapacidad: Samsung presenta a personas con discapacidad en su publicidad central y firma acuerdos de patrocinio con atletas paralímpicos.

GEPA/Imago/Icon SMI/Newscom

Cantidad de medios ahora proveen a las empresas con acceso a este mercado. Por ejemplo, Planet Out Inc., una empresa líder global en medios y entretenimiento que atiende exclusivamente a la comunidad LGBT, ofrece varias revistas exitosas (*Out*, *The Advocate*, *Out Traveler*) y sitios Web (Gay.com y PlanetOut.com). Además, MTV Networks de la gigante de los medios, Viacom, ofrece LOGO, una cadena de televisión por cable dirigida a gays y lesbianas, y a sus amigos y familias.

LOGO está disponible ahora en 46 millones de hogares estadounidenses. La cadena también gestiona siete sitios Web LGBT tales como 365GAY.com y AfterEllen.com. Más de 100 mercadólogos principales se han anunciado en LOGO, incluyendo a Ameriprise Financial, Anheuser-Busch, Continental Airlines, Dell, Levi Strauss, eBay, J&J, Orbitz, Sears, Sony y Subaru.

Las empresas de una amplia gama de sectores ahora están enfocadas a la comunidad LGBT con esfuerzos de marketing específicos para homosexuales. Por ejemplo, American Airlines tiene un equipo de ventas dedicado al segmento LGBT, patrocina eventos de la comunidad gay y ofrece un sitio Web especial con orientación gay ([www.aa.com/rainbow](http://www.aa.com/rainbow)) donde es posible encontrar descuentos en viajes, un boletín electrónico, podcasts y un calendario de eventos gay. El enfoque de la aerolínea en los consumidores gay le ha ganado un crecimiento de dos dígitos en sus ingresos anuales de la comunidad LGBT durante más de una década.<sup>28</sup>

A medida que la población en Estados Unidos se vuelve más diversa, los mercadólogos exitosos continuarán diversificando sus programas de marketing para aprovechar las oportunidades en los segmentos de rápido crecimiento.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Oríllese y piense en lo profundo que estos factores demográficos nos impactan a todos y, como resultado, a las estrategias de marketing.

- Aplique estos desarrollos demográficos a su propia vida. Dé algunos ejemplos específicos de cómo los cambiantes factores demográficos le afectan a usted y a su comportamiento de compra.
- Identifique a una empresa específica que haya hecho un buen trabajo al reaccionar ante el cambiante entorno demográfico: segmentos generacionales (*baby boomers*, Generación X o del milenio), la cambiante familia estadounidense y el aumento en la diversidad. Compare esta empresa con una que no se haya adaptado bien.

## Comentario del autor ➤

El entorno económico puede ofrecer tanto oportunidades como amenazas. Por ejemplo, en la época posterior a la recesión de gasto más sensato del consumidor, el “valor” se ha convertido en la palabra clave del marketing.

### Entorno económico

Factores económicos que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto.

## El entorno económico

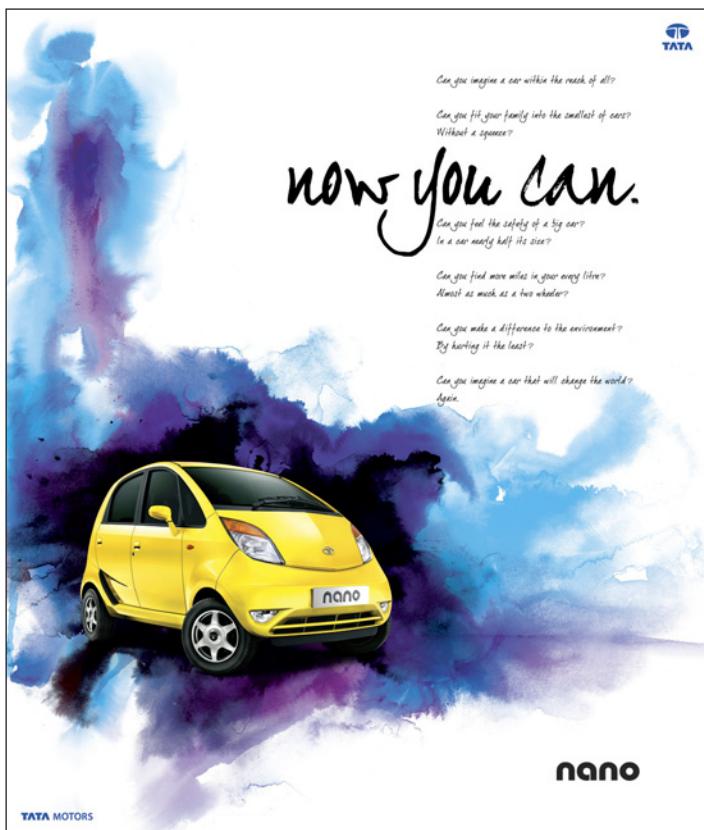
Los mercados requieren tanto poder de compra como personas. El **entorno económico** consiste en factores económicos que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gastos. Los mercadólogos deben poner mucha atención en las principales tendencias y patrones de gastos del consumidor tanto en su mercado interno como en los mercados mundiales.

Los países varían mucho en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos países tienen *economías industriales*, las cuales constituyen ricos mercados para muchos diferentes tipos de bienes. En el otro extremo están las *economías de subsistencia*; ellas consumen la mayor parte de su producción agrícola e industrial y ofrecen menos oportunidades de mercado. Entre estos extremos se encuentran las *economías en desarrollo*, que pueden ofrecer destacadas oportunidades de marketing para el tipo correcto de productos.

Considere a India con su población de más de 1 100 millones de personas. En el pasado, sólo la élite de India podía pagar un automóvil; ahora, uno de cada siete indios tiene uno. Pero los cambios dramáticos recientes en la economía de India han producido una clase media creciente e ingresos en rápido crecimiento. Para cubrir la nueva demanda, los fabricantes de automóviles europeos, norteamericanos y asiáticos están introduciendo vehículos más pequeños y asequibles, pero tendrán que encontrar la manera de competir con Tata Motors, de India, que comercializa el automóvil menos caro en la historia del mundo, el Tata Nano. Llamado “el auto del pueblo”, el Nano se vende por apenas más de 100 000 rupias (alrededor de 2 500 dólares). Puede acomodar a cuatro pasajeros, rinde 50 millas por galón y viaja a una velocidad máxima de 60 millas por hora. El automóvil de ultra bajo costo está diseñado para ser el Modelo T de India, el automóvil que ponga las ruedas a la nación en desarrollo. ➤ “¿Puede imaginar un automóvil al alcance de todos?”, pregunta un anuncio del Nano. “Ahora puede hacerlo”, responde. Tata espera vender un millón de estos vehículos al año.<sup>29</sup>

## Cambios en los gastos del consumidor

Los factores económicos pueden tener un efecto dramático en el gasto del consumidor y su comportamiento de compra. Por ejemplo, hasta hace muy poco, los consumidores gastaban con libertad, impulsados por el crecimiento de los ingresos, la explosión del mercado accionario, los rápidos aumentos de los valores de las viviendas y otros buenos augurios económicos. Compraron y compraron, al



▲ **Entorno económico:** Para captar a la clase media en crecimiento de India, Tata Motors lanzó el pequeño y asequible Tata Nano. “¿Puede imaginar un automóvil al alcance de todos?”, pregunta este anuncio. “Ahora puede hacerlo”.

Tata Motors Limited

### Comentario del autor ➤

Las empresas progresistas de hoy están desarrollando estrategias ambientalmente sustentables en un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda sostener de manera indefinida.

### Entorno natural

Recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.

parecer sin precaución, acumulando niveles récord de deudas. Sin embargo, el gasto libre y las altas expectativas de esos días fueron destruidos por la Gran Recesión de 2008/2009.

Como se vio en el capítulo 1, esto ha resultado en una mayor sensatez de los consumidores, que los ha orientado a regresar a lo básico en sus estilos de vida y patrones de gasto, una tendencia que tal vez se mantenga durante los años por venir. Compran menos y buscan mayor valor en las cosas que llegan a comprar. A su vez, el *marketing de valor* se ha convertido en una palabra clave para muchos mercadólogos. Los mercadólogos de todos los sectores buscan maneras de ofrecer un mayor valor a los compradores actuales, más moderados en lo respectivo a las finanzas: la combinación justa de calidad del producto y buen servicio a un precio justo.

Uno esperaría discursos de venta acerca del valor por parte de los vendedores de productos cotidianos. Por ejemplo, igual que Target ha cambiado el énfasis hacia la parte de “Paga menos” de su eslogan “Espera más. Paga menos”, los encabezados que alguna vez fueron sofisticados en el sitio Web de Target.com han sido remplazados por otros más atractivos y prácticos tales como “Nuestro precio más bajo de la temporada”, “División, sol, ahorro”, y “Envío gratis, todos los días”. Sin embargo, en la actualidad hasta los mercadólogos de marcas de lujo están enfatizando el valor. Por ejemplo, la marca de automóviles de lujo Infiniti ahora promete hacer “asequible el lujo”.

### Distribución del ingreso

Los mercadólogos deben poner atención tanto a la *distribución del ingreso* como a los niveles de ingreso. Durante las últimas décadas, los ricos se han vuelto más ricos, la clase media ha disminuido y los pobres siguen pobres. El 5% superior de quienes perciben ingresos de Estados Unidos tienen casi 22% del ingreso bruto ajustado del país y de ellos, el 20% superior capta

casi 50% de todos los ingresos. En contraste, el 40% inferior de quienes perciben ingresos en Estados Unidos sólo obtienen 12.6% del ingreso total.<sup>30</sup>

Esta distribución del ingreso ha creado un mercado escalonado. Muchas empresas —tales como Nordstrom y Neiman Marcus— se enfocan de manera agresiva en los acaudalados. Otros, como Dollar General y Family Dollar, se enfocan en los que tienen medios más modestos. En realidad, las tiendas de un dólar son ahora los minoristas con mayor crecimiento de Estados Unidos. Y otras empresas personalizan sus ofertas de marketing para una gama de mercados, desde los acaudalados hasta los menos acaudalados. Por ejemplo, Ford ofrece automóviles que van desde los de bajo precio, como el Ford Fiesta desde 13 200 dólares, hasta la SUV de lujo Lincoln Navigator, desde 57 630 dólares.

Los cambios en las principales variables económicas —tales como ingresos, costo de vida, tasas de interés y patrones de ahorro y crédito— tienen un gran impacto en el mercado. Las empresas observan estas variables utilizando pronósticos económicos para no sucumbir ante un bajón económico o no quedarse cortos durante una época de gran crecimiento. Con advertencias adecuadas, pueden aprovechar los cambios en el entorno económico.

### El entorno natural

El **entorno natural** implica los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos, o que son afectados por las actividades de marketing. Las preocupaciones ambientales han aumentado de manera constante en las últimas tres décadas. En muchas ciudades de todo el mundo, la contaminación del agua y del aire ha llegado a niveles peligrosos. La preocupación mundial por el calentamiento global continúa en aumento y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura.

Los mercadólogos deberían estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural. La primera implica la creciente escasez de materia prima. El aire y el agua podrían parecer recursos infinitos, pero algunos grupos ven peligros de largo plazo. La contaminación del aire ahoga a muchas de

las grandes ciudades del mundo y la escasez de agua ya es un gran problema en algunas regiones de Estados Unidos y del mundo. Para 2030, más de una de cada tres personas en el mundo no tendrá suficiente agua para beber.<sup>31</sup> Los recursos renovables, como los bosques y los alimentos, también deben utilizarse con cuidado; los no renovables, como el petróleo, carbón y varios minerales, plantean un problema serio. Las empresas que fabrican productos que requieren estos escasos recursos se enfrentan a fuertes incrementos en costos, incluso si los materiales permanecen disponibles.

Una segunda tendencia ambiental es el *aumento de la contaminación*. La industria casi siempre dañará la calidad del entorno natural. Considere la disposición final de los residuos químicos y nucleares, los peligrosos niveles de mercurio en los océanos, la cantidad de contaminantes químicos en el suelo y los alimentos, y la contaminación del entorno con botellas, plásticos y otros materiales de envase que no son biodegradables.

Una tercera tendencia es la *intervención gubernamental en aumento* en la gestión de los recursos naturales. Los gobiernos de diferentes países varían en su nivel de preocupación y en sus esfuerzos por promover un entorno limpio. Algunos, como el gobierno alemán, luchan de manera vigorosa por la calidad ambiental. Otros, en especial muchos países pobres, hacen poco por frenar la contaminación, en gran medida porque carecen de fondos o voluntad política. Incluso los países más ricos no tienen los vastos fondos y acuerdos políticos necesarios para iniciar un esfuerzo ambiental mundial. La esperanza general es que las empresas en todo el mundo acepten mayor responsabilidad social y puedan encontrar dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

En Estados Unidos, la Agencia para la Protección del Ambiente (*Environmental Protection Agency*, EPA) fue creada en 1970 para crear y hacer cumplir los estándares de contaminación, y llevar a cabo investigaciones sobre el tema. En el futuro, las empresas que hagan negocios en Estados Unidos pueden esperar que continúen los fuertes controles del gobierno y de los grupos de presión. En vez de oponerse a las regulaciones, los mercadólogos deberían ayudar a desarrollar soluciones a los problemas materiales y energéticos a los que el mundo se enfrenta.

La preocupación por el entorno natural ha ampliado el llamado movimiento verde. Hoy, las empresas progresistas van más allá de lo que dictan las regulaciones gubernamentales. Están desarrollando estrategias y prácticas que apoyen la **sustentabilidad ambiental**, un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda sostener de manera indefinida.

Muchas empresas están respondiendo a las demandas del consumidor con productos más ambientalmente responsables. Otras están desarrollando envases reciclables o biodegradables, materiales y componentes reciclados, mejores controles de la contaminación y operaciones más eficientes en su uso de energía. Por ejemplo, PepsiCo —propietaria de marcas que van desde Frito-Lay y Pepsi hasta Quaker, Gatorade y Tropicana— está trabajando para reducir de manera dramática su huella ambiental.<sup>32</sup>

### Sustentabilidad ambiental

Enfoque de dirección que implica desarrollar estrategias que sostengán el medio ambiente y a la vez generen utilidades para la empresa.



**▲ Sustentabilidad ambiental: PepsiCo trabaja por reducir su huella ambiental. Por ejemplo, un campo de paneles solares ahora genera la energía para tres cuartas partes del calor utilizado en la planta de SunChips propiedad de Frito-Lay en Modesto, California, y las propias SunChips ahora vienen en el primer envase 100% compostable del mundo.**

AP Images/Mary Altaffer

PepsiCo comercializa cientos de productos que son sembrados, producidos y consumidos en todo el mundo. Para fabricar y distribuir estos productos se requiere agua, electricidad y combustible. En 2007, la empresa se fijó la meta de reducir su consumo de agua en 20%, su consumo eléctrico en 20% y el consumo de combustible en 25% por unidad de producción para el 2015. Ya va por buen camino para alcanzar sus metas. ▶ Por ejemplo, un campo de paneles solares ahora genera la energía para tres cuartas partes del calor utilizado en la planta de SunChips, propiedad de Frito-Lay en Modesto, California, y las propias SunChips ahora vienen en el primer envase 100% compostable del mundo. Una turbina eólica ahora provee más de dos terceras partes de la energía en la planta de bebidas de PepsiCo en Māmanur, India. En el flanco de los envases, PepsiCo hace poco lanzó las nuevas botellas de medio litro de su té helado Lipton, del jugo Tropicana, de las bebidas Aquafina Flavor-Splash y Aquafina Alive que contienen 20% menos plástico que el envase original. Aquafina ha reducido la cantidad de plástico utilizada en sus botellas en 35% desde 2002, ahorrando 50 millones de libras de plástico al año.

Hoy, las empresas buscan hacer más que sólo buenas acciones. Cada vez más reconocen el vínculo que existe entre un medio ambiente sano y una economía sana. Están aprendiendo que las acciones ambientalmente responsables también pueden ser un buen negocio.

## Comentario del autor ➤

Los avances tecnológicos constituyen la fuerza más significativa que afecta las estrategias de marketing de hoy. Piense en el tremendo impacto de la Web —que surgió a mediados de la década de 1990— en el marketing. Verá ejemplos del creciente mundo del marketing online a lo largo de cada capítulo y lo analizaremos en detalle en el capítulo 14.

### Entorno tecnológico

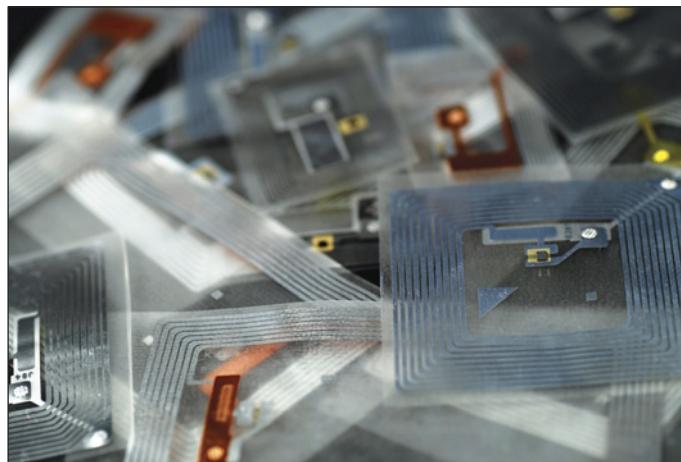
Fuerzas que crean tecnologías, lo que a su vez crea oportunidades de nuevos productos y de mercado.

## El entorno tecnológico

El **entorno tecnológico** tal vez sea la fuerza más significativa que ahora da forma a nuestro destino. La tecnología ha liberado maravillas como los antibióticos, la cirugía robótica, los electrónicos miniaturizados, los teléfonos inteligentes e Internet. También ha lanzado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. Ha liberado bendiciones tan ambiguas como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionamos más con sus maravillas o con sus errores.

Las nuevas tecnologías pueden ofrecer oportunidades emocionantes para los mercadólogos. Por ejemplo, ¿qué pensaría usted sobre tener pequeños transmisores implantados en todos los productos que comprara, lo que permitiría dar seguimiento a los productos desde su punto de producción hasta su uso y disposición final? Por un lado, daría muchas ventajas tanto a compradores como vendedores. Por otro lado, podría ser un poco atemorizante. De cualquier manera, ya está sucediendo:

Imagine un mundo en el que cada producto contenga un pequeño transmisor, cargado de información. Mientras usted camina por los pasillos del supermercado, los sensores de los anaquelos detectan sus elecciones y mandan anuncios a la pantalla de su carrito de compras, ofreciendo descuentos especiales en productos relacionados. A medida que su carrito se llena, los escáneres detectan que usted tal vez esté haciendo las compras para una cena en su casa; la pantalla sugiere un vino para acompañar la comida que usted ya planeó. Cuando usted sale de la tienda, los escáneres a la salida suman el total de sus compras y automáticamente los cargan a su tarjeta de crédito. En casa, las lectoras registran lo que entra y sale de su alacena, actualizando su lista de compras cuando disminuye su inventario. Para la cena del domingo usted mete un pavo Butterball a su “hornito inteligente”, el cual sigue las instrucciones de un chip incrustado en el ave y la cocina a la perfección. ¿Le parece demasiado fantasioso? En realidad no lo es: tal vez pronto sea realidad gracias a los transmisores de identificación de radiofrecuencia (RFID por sus siglas en inglés) los cuales pueden ser incrustados en los productos que usted compra.



▲ **Entorno tecnológico: Imagine un mundo en el que todos los productos contienen un transmisor cargado de información. En realidad, esto ya está sucediendo en la parte trasera de las etiquetas RFID para productos, como ésta en Walmart.**

Glowimages

Muchas empresas ya están usando la tecnología RFID para seguir productos a través de varios puntos del canal de distribución. ➤ Por ejemplo, Walmart ha animado mucho a sus proveedores para que apliquen etiquetas RFID a sus pallets; hasta ahora, más de 600 de sus proveedores están haciéndolo. Y el minorista de ropa American Apparel utiliza RFID para administrar su inventario en muchas de sus tiendas minoristas. Todos los artículos en stock llevan una etiqueta RFID, la cual se escanea en los andenes de recepción cuando el artículo entra al inventario. American Apparel coloca sólo una pieza de cada artículo dentro de la tienda. Cuando el artículo se vende, una lectora RFID de punto de venta alerta al sistema de inventario y eso hace que los empleados traigan un repuesto al piso de ventas. Otra lectora RFID ubicada entre la bodega y la tienda verifica que esto se haya realizado. Así, el sistema crea eficiencias en el inventario y asegura que los artículos correctos estén siempre en el piso de ventas. Como resultado, las tiendas de American Apparel con sistemas RFID tienen en promedio ventas más altas en 14% e inventarios 15% más bajos que otras tiendas. Y las tiendas de la cadena que tienen RFID necesitan entre 20 y 30 menos personal porque los empleados no necesitan pasar cinco o más horas al día haciendo revisiones manuales de los inventarios.<sup>33</sup>

El entorno tecnológico cambia con rapidez. Piense en todos los productos actuales que no estaban disponibles hace 100 años o incluso hace 30. Abraham Lincoln nunca conoció los automóviles, aviones, radios o la luz eléctrica. Woodrow Wilson no supo de la existencia de la televisión, las latas de aerosol, los lavavajillas automáticos, el aire acondicionado o las computadoras. Franklin Delano Roosevelt no conoció la xerografía, los detergentes sintéticos, las píldoras anticonceptivas, los motores de jet o satélites espaciales. John F. Kennedy nunca supo de las PC, teléfonos celulares, Internet o Google.

Las nuevas tecnologías crean mercados y oportunidades. Sin embargo, cada nueva tecnología remplaza a una anterior. Los transistores dañaron a la industria de tubos de vacío; la fotografía digital dañó al negocio de las películas fotográficas, y los reproductores MP3 y las descargas digitales están dañando el negocio de los CD. Cuando las viejas industrias lucharon o ignoraron las nuevas tecnologías, sus negocios declinaron. Así, los mercadólogos deberían vigilar de cerca el entorno

tecnológico. Las empresas que no mantengan el paso, pronto encontrarán que sus productos están obsoletos. Si eso sucede, perderán nuevas oportunidades de producto y de mercado.

A medida que los productos y tecnologías se vuelven más complejos, el público necesita saber que estos artículos son seguros. Así, las agencias gubernamentales investigan y prohíben los productos potencialmente inseguros. En Estados Unidos, la Food and Drug Administration (FDA) ha creado regulaciones complejas para probar los nuevos medicamentos. La Consumer Product Safety Commission (CPSC) establece estándares de seguridad para los productos de consumo y penaliza a las empresas que no los cumplen. Tales regulaciones han provocado costos de investigación mucho más elevados y tiempos más largos entre las nuevas ideas de productos y su lanzamiento. Los mercadólogos deberían estar conscientes de estas regulaciones cuando apliquen nuevas tecnologías y desarrollen nuevos productos.

## Comentario del autor ➤

Incluso los más fuertes defensores del libre mercado están de acuerdo en que el sistema funciona mejor con al menos alguna regulación. Pero más allá de las regulaciones, la mayoría de las empresas *desean ser* socialmente responsables. Si visita casi cualquier sitio Web de una empresa, encontrará largas listas de buenas acciones y acciones responsables con el ambiente. Por ejemplo, dé un vistazo a la página de responsabilidad de Nike ([www.nikebiz.com/responsibility/](http://www.nikebiz.com/responsibility/)). Ahondaremos en el tema de marketing y responsabilidad social en el capítulo 16.

### Entorno político

Leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan a varias organizaciones e individuos en sociedad determinada.

## El entorno político y social

Las decisiones de marketing son afectadas seriamente por los desarrollos en el entorno político. El **entorno político** consiste en las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan a varias organizaciones e individuos en una determinada sociedad.

### La legislación que regula los negocios

Hasta los defensores más fuertes de las economías de libre mercado están de acuerdo en que el sistema funciona mejor con al menos algunas regulaciones. Una regulación bien concebida puede alentar la competencia y asegurar mercados justos para los bienes y servicios. Así, los gobiernos desarrollan *políticas públicas* para guiar el comercio —conjuntos de leyes y reglamentos que limitan los negocios para el bien de la sociedad en general—. Casi todas las actividades de marketing se encuentran sujetas a una amplia gama de leyes y regulaciones.

La legislación que afecta a los negocios de todo el mundo ha aumentado de manera constante durante años. Estados Unidos y muchos otros países tienen muchas leyes que abarcan cuestiones como la competencia, prácticas de comercio justo, protección ambiental, seguridad de productos, veracidad en la publicidad, privacidad del consumidor, envasado y etiquetado, fijación de precios y otras áreas importantes (vea la tabla 3.1).

Entender las implicaciones de política pública de una determinada actividad de marketing no es una cuestión sencilla. En Estados Unidos, existen muchas leyes creadas en los ámbitos nacional, estatal y local y a menudo esas regulaciones se traslanan. Por ejemplo, las aspirinas que se venden en Dallas están regidas tanto por las leyes federales de etiquetado como por las leyes estatales de Texas para la publicidad. Además, las regulaciones cambian de manera constante; lo que el año pasado estaba permitido ahora puede estar prohibido, y lo que estaba prohibido antes ahora puede estar permitido. Los mercadólogos deben trabajar arduamente para mantenerse al día con los cambios en las regulaciones y sus interpretaciones.

La legislación empresarial ha sido promulgada por una serie de razones. La primera es para *proteger a las empresas* unas de otras. Aunque los ejecutivos de negocios alabén la competencia, a veces intentan neutralizarla cuando la amenaza. Por ello, las leyes son aprobadas para definir y prevenir la competencia injusta. En Estados Unidos, tales leyes se hacen cumplir por la FTC y la división antimonopolios de la oficina del Ministro de Justicia.

El segundo propósito de la regulación gubernamental es *proteger a los consumidores* de las prácticas injustas en los negocios. Algunas empresas, si se les permitiera, fabricarían productos de mala calidad, invadirían la privacidad del consumidor, engañarían a los consumidores con su publicidad y falsearían valiéndose de sus envases y precios. Las malas prácticas en los negocios han sido definidas y son combatidas por varias agencias gubernamentales.

El tercer propósito de la regulación gubernamental es *proteger los intereses de la sociedad* contra el comportamiento empresarial sin freno. La actividad empresarial rentable no siempre crea una mejor calidad de vida. La regulación surge para asegurar que las empresas se hagan responsables de los costos sociales de su producción o de sus productos.

Los mercadólogos internacionales se encontrarán con docenas o incluso cientos de agencias establecidas para hacer cumplir las políticas y regulaciones comerciales. En Estados Unidos, el Congreso ha establecido agencias de regulación federal, como la FTC, la FDA, la Federal Communications Commission, la Federal Energy Regulatory Commission, la Federal Aviation Administration, la Consumer Product Safety Commission, la Environmental Protection Agency y cientos de otras más. Debido a que estas agencias gubernamentales tienen cierta discreción al hacer que se cumplan las leyes, pueden tener un impacto importante en el desempeño de marketing de una empresa.

Las nuevas leyes y su cumplimiento continuarán en aumento. Los ejecutivos de las empresas deben vigilar estos desarrollos cuando planeen sus productos y programas de marketing. Los mercadólogos

**Tabla 3.1****Principal legislación estadounidense que afecta el marketing**

Legislación	Propósito
Sherman Antitrust Act (1890)	Prohíbe los monopolios y actividades (fijación de precios, precios depredadores) que restringen el comercio o la competencia en el comercio interestatal.
Federal Food and Drug Act (1906)	Creó la Food and Drug Administration (FDA). Prohíbe la manufactura o venta de alimentos y medicamentos adulterados o con etiquetado fraudulento.
Clayton Act (1914)	Complementa a la Sherman Act al prohibir ciertos tipos de discriminación de precios, intermediación exclusiva y cláusulas vinculantes (que requieren que el distribuidor acepte productos adicionales dentro de la línea del vendedor).
Federal Trade Commission Act (1914)	Estableció la Federal Trade Commission (FTC), que supervisa y remedia los métodos comerciales injustos.
Robinson-Patman Act (1936)	Enmienda la Clayton Act para definir la discriminación de precios como algo ilegal. Da facultades a la FTC para establecer límites en los descuentos por cantidad, prohibir algunas rebajas a los intermediarios y prohibir descuentos promocionales excepto cuando se ponen a disposición en condiciones proporcionalmente iguales.
Wheeler-Lea Act (1938)	Hace que las prácticas engañosas, falaces e injustas sean ilegales sin importar si dañan a la competencia. Coloca bajo jurisdicción de la FTC la publicidad de alimentos y medicamentos.
Lanham Trademark Act (1946)	Protege y regula los nombres distintivos de las marcas y sus marcas registradas.
National Traffic and Safety Act (1958)	Estipula la creación de estándares obligatorios de seguridad para los automóviles y neumáticos.
Fair Packaging and Labeling Act (1966)	Estipula la regulación de los envases y etiquetas de los bienes de consumo. Requiere que los fabricantes declaren lo que contiene el paquete, quién lo fabricó y cuánto contiene.
Child Protection Act (1966)	Prohíbe la venta de juguetes y artículos peligrosos. Fija estándares para los envases a prueba de niños.
Federal Cigarette Labeling and Advertising Act (1967)	Requiere que los paquetes de cigarros contengan la siguiente declaración: "Precaución: Las autoridades sanitarias han determinado que fumar cigarrillos es peligroso para su salud".
National Environmental Policy Act (1969)	Establece una política nacional sobre el medio ambiente. El Reorganization Plan de 1970 fundó la Environmental Protection Agency (EPA).
Consumer Product Safety Act (1972)	Establece a la Consumer Product Safety Commission y la autoriza para fijar los estándares de seguridad para productos de consumo y para establecer penalizaciones por no cumplir dichos estándares.
Magnuson-Moss Warranty Act (1975)	Autoriza a la FTC para determinar las reglas y reglamentos para las garantías al consumidor y proveer acceso al consumidor a las compensaciones, tales como la demanda de acción colectiva.
Children's Television Act (1990)	Limita el número de comerciales transmitidos al aire durante los programas infantiles.
Nutrition Labeling and Education Act (1990)	Requiere que las etiquetas de los productos alimenticios provean información nutrimental detallada.
Telephone Consumer Protection Act (1991)	Establece procedimientos para evitar las llamadas de ventas telefónicas no deseadas. Limita el uso de sistemas de marcación automáticos por parte de los mercadólogos y voces artificiales o pregrabadas.
Americans with Disabilities Act (1991)	Hace que la discriminación hacia las personas con discapacidad sea ilegal en lugares públicos, transporte y telecomunicaciones.
Children's Online Privacy Protection Act (2000)	Prohíbe que los sitios web u operadoras de servicios en línea recopilen información personal de los niños sin obtener el consentimiento de uno de sus padres y permitir a los padres revisar la información recopilada sobre sus hijos.
Do-Not-Call Implementation Act (2003)	Autoriza a la FTC que cobre cuotas a los vendedores y telemarcadólogos para la implementación y cumplimiento de un registro nacional de usuarios que no desean recibir llamadas de telemarketing (National Do-Not-Call Registry).
CAN-SPAM Act (2003)	Regula la distribución y contenido de correos electrónicos no solicitados de índole comercial.
Financial Reform Law (2010)	Crea la Oficina de protección financiera al consumidor (Bureau of Consumer Financial Protection), que emite y hace cumplir reglas para el marketing de productos financieros a los consumidores. También es responsable por hacer cumplir la Truth-in-Lending Act, la Home Mortgage Disclosure Act, y otras leyes diseñadas para proteger a los consumidores.

necesitan conocer las principales leyes que protegen la competencia, a los consumidores y a la sociedad. Necesitan comprender las leyes en los ámbitos local, estatal, nacional e internacional.

### Mayor énfasis en la ética y acciones socialmente responsables

No es posible que la regulación escrita abarque todos los potenciales abusos de marketing y con frecuencia es difícil hacer cumplir las leyes existentes. Sin embargo, más allá de las leyes escritas y las regulaciones, los negocios también están regulados por códigos sociales y reglas de ética profesional.

**Comportamiento socialmente responsable.** Las empresas progresistas animan a sus gerentes a ver más allá de lo que permite el sistema regulatorio y simplemente a “hacer lo correcto”. Estas empresas responsables con el ambiente buscan de manera activa formas de proteger los intereses de largo plazo de sus consumidores y el medio ambiente.

La última ola de escándalos de negocios, así como la creciente preocupación sobre el medio ambiente, han creado un nuevo interés en las cuestiones de ética y responsabilidad social. Casi todos los aspectos de marketing implican tales cuestiones. Por desgracia, debido a que estas cuestiones con frecuencia implican a intereses en conflicto, las personas con buenas intenciones pueden con honestidad no estar de acuerdo en cuál es el curso de acción correcto en una situación determinada. Así, muchas asociaciones industriales y de gremios profesionales han sugerido códigos de ética. Y más empresas están ahora desarrollando políticas, lineamientos y otras respuestas a las cuestiones complejas de responsabilidad social.

El auge del marketing por Internet ha creado un nuevo conjunto de cuestiones sociales y éticas. Los críticos se preocupan más por las cuestiones de privacidad en línea. Ha habido una explosión en la cantidad de datos digitales personales que están disponibles. Los propios usuarios proveen alguna de esta información. De manera voluntaria publican información muy privada en sitios de redes sociales, tales como Facebook o LinkedIn, o en sitios de genealogía donde cualquiera con una computadora o un teléfono inteligente pueden buscar con facilidad.

Sin embargo, mucha de la información es desarrollada de manera sistemática por las empresas que buscan aprender más acerca de sus clientes, a menudo sin que los consumidores se den cuenta que están bajo el microscopio. Las empresas legítimas dan seguimiento al comportamiento de navegación y compra en Internet de los consumidores y recopilan, analizan y comparten datos digitales de todos los movimientos que los consumidores realizan dentro de sus sitios Web. Los críticos se preocupan de que estas empresas ahora pudieran *saber* demasiado y podrían utilizar estos datos digitales para obtener una ventaja injusta de los consumidores. A pesar de que la mayoría de las empresas revelan completamente sus políticas de privacidad en Internet y la mayoría intenta utilizar los datos para beneficiar a sus clientes, los abusos sí ocurren. Como resultado, los defensores de los consumidores y los legisladores están tomando acciones para proteger la privacidad de los consumidores. En el capítulo 16, analizaremos éstas y otras cuestiones de marketing social con mayor profundidad.

**Marketing con causa (marketing relacionado con causas).** Para ejercer la responsabilidad social y crear imágenes más positivas, muchas empresas ahora están vinculándose con causas que valgan la pena. En la actualidad, todo producto parece estar vinculado con alguna causa. Si compra una batidora rosa marca KitchenAid estará apoyando a la investigación contra el cáncer de seno. Si adquiere una botella de edición especial de detergente para platos Dawn, P&G hará un donativo de un dólar para ayudar a rescatar y rehabilitar a la fauna afectada por derrames de petróleo. Si visita el sitio web de Staples, DoSomething101, o a su página de Facebook, podrá llenar una mochila virtual con útiles escolares esenciales que necesitan niños que viven en condiciones de pobreza. Si paga por esas compras con la tarjeta de débito correcta, podrá apoyar a un grupo local de arte popular o ayudar a combatir las enfermedades cardiovasculares.

En realidad, algunas empresas están fundadas completamente en misiones relacionadas con causas. Con el concepto de “negocios dirigidos por valores” o “capitalismo solidario”, su misión es usar los negocios para hacer del mundo un mejor lugar. Por ejemplo, TOMS Shoes fue fundada como una empresa con fines de lucro —desea hacer dinero vendiendo zapatos. Pero la empresa tiene una misión sin fines de lucro pero igual de importante: poner zapatos en los pies de niños necesitados en todo el mundo. Por cada par de zapatos que alguien compra a TOMS, la empresa dará otro par a un niño necesitado a nombre del comprador.

El marketing con causa se ha convertido en una forma corporativa primaria de dar. Permite que a las empresas “les vaya bien haciendo el bien” vinculando las compras de los productos o servicios de la empresa con causas benéficas que valgan la pena o con organizaciones de caridad. En TOMS Shoes, las misiones de que “le vaya bien” y “hacer el bien” van de la mano. Más allá de



**▲ Marketing con causa: TOMS Shoes promete: "Sin fórmulas complicadas, es sencillo.... Compre un par de TOMS y nosotros daremos un par a un niño en nombre suyo". Aquí, el fundador y CEO de TOMS, Blake Mycoskie, entrega zapatos en Argentina.**

AP Images/PRNewsFoto/TOMS Shoes

ser socialmente admirable, el concepto de comprar uno y regalar otro es también una buena propuesta de negocios. “Dar no sólo hace que uno se sienta bien, sino que en realidad es una muy buena estrategia de negocio”, dice el fundador de TOMS, Blake Mycoskie. “Los negocios y la caridad o el servicio público no tienen que ser excluyentes. En realidad, cuando se conjuntan, pueden ser muy poderosos”.<sup>34</sup>

Las empresas ahora patrocinan cientos de campañas de marketing con causa al año. Muchas están respaldadas por grandes presupuestos y un complemento integral de actividades de marketing. Por ejemplo, el Pepsi Refresh Project de PepsiCo otorga decenas de millones de dólares en subvenciones para financiar “ideas refrescantes que cambiarán al mundo”. PepsiCo promueve el programa con una descomunal campaña multimedia. Más que sólo una campaña adicional de marketing con causa, Pepsi Refresh coloca la responsabilidad social en el corazón del posicionamiento de Pepsi (vea Marketing en acción 3.1).

El marketing con causa (marketing relacionado con causas) ha creado cierta controversia. Los críticos se preocupan de que el marketing con causa sea más una estrategia de ventas que una estrategia para dar —que el marketing “relacionado con causas” sea en realidad marketing “explotador de causas”. Así, las empresas que usan marketing con causa podrían encontrarse a sí mismas caminando sobre la delgada línea que divide el aumento en las ventas y una imagen mejorada, y enfrentando cargos por explotación.

Por ejemplo, después del desastre del tsunami en Japón en 2011, el buscador Bing de Microsoft provocó una reacción violenta cuando publicó un mensaje en Twitter donde ofrecía hacer un donativo de un dólar a los esfuerzos de ayuda a Japón cada vez que alguien reenviara su mensaje. El tweet desató una tormenta de quejas de usuarios de Twitter, quienes acusaron a Bing de utilizar la tragedia como una oportunidad de marketing. Microsoft de inmediato ofreció disculpas.<sup>35</sup>

Sin embargo, si se maneja bien, el marketing con causa puede beneficiar mucho tanto a la empresa como a la causa. La empresa obtiene una eficaz herramienta de marketing mientras construye una imagen pública más positiva. La organización de caridad o la causa obtiene mayor visibilidad y nuevas e importantes fuentes de financiamiento y apoyo. El gasto en marketing con causa en Estados Unidos se disparó de sólo 120 millones de dólares en 1990 a más de 1 700 millones en 2011.<sup>36</sup>

## Comentario del autor ➤

Los factores culturales afectan mucho cómo piensan las personas y cómo consumen. Así que los mercadólogos están muy interesados en el entorno cultural.

### Entorno cultural

Las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores básicos de la sociedad, sus percepciones, preferencias y comportamientos.

## El entorno cultural

El **entorno cultural** consiste en las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores básicos de una sociedad, sus percepciones, preferencias y comportamientos. Las personas crecen en una sociedad determinada que forma sus creencias y valores básicos. Absorben una visión del mundo que define su relación con los demás. Las siguientes características culturales pueden afectar la toma de decisiones de marketing.

### La persistencia de los valores culturales

Las personas en una sociedad determinada tienen muchas creencias y valores. Sus creencias y valores centrales tienen un alto grado de persistencia. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses creen en la libertad individual, en el trabajo arduo, en contraer matrimonio y en los logros y éxitos. Estas creencias dan forma a actitudes y comportamientos más específicos que se encuentran en la vida diaria. Los valores y creencias *centrales* se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, iglesias, empresas y gobierno.

Las creencias y valores *secundarios* son más abiertos al cambio. Creer en el matrimonio es una creencia central; creer que las personas deben contraer matrimonio cuando son jóvenes es una creencia secundaria. Los mercadólogos tienen cierta oportunidad de cambiar los valores secundarios pero poca oportunidad de cambiar los valores centrales. Por ejemplo, los mercadólogos de planificación familiar podrían argumentar con mayor eficacia que las personas deberían contraer matrimonio más adelante que no casarse jamás.

### Cambios en valores culturales secundarios

Aunque los valores centrales son bastante persistentes, los cambios culturales sí llegan a ocurrir. Considere el impacto de los grupos de música popular, personalidades de las películas y otras celebridades en las normas de estilo de peinado y ropa de los jóvenes. Los mercadólogos desean predecir los

**MARKETING EN ACCIÓN****3.1**

## Pepsi Refresh Project: ¿sobre qué se preocupa su marca?

Ahora parece que todas las marcas están apoyando algún tipo de causa que valga la pena, desde promover un estilo de vida sano hasta la cura del cáncer o hasta abatir la pobreza o el hambre en el mundo. Pero Pepsi Refresh Project no es un esfuerzo de marketing con causa más, que se ha realizado para hacer un homenaje simbólico a una causa prestada. Más bien, Pepsi Refresh Project hace que “hacer el bien” sea un elemento principal de la misión de la marca Pepsi y su posicionamiento. Apoyada por un gran presupuesto y un complemento integral de actividades de marketing, Pepsi Refresh promueve el concepto de responsabilidad social tanto como promueve la propia marca Pepsi.

Mediante la campaña Pepsi Refresh, PepsiCo redefine su marca insignia no sólo como una bebida refrescante sino como un agente para el cambio mundial. El proyecto otorga millones de dólares en subvenciones para financiar cientos de ideas que valen la pena de individuos y comunidades que “refrescarán al mundo”. “¿Qué te preocupa?”, pregunta un anuncio de Pepsi Refresh. “Tal vez sean las áreas verdes. O los libros de cómics educativos. Tal vez sea enseñar a los niños a rockear. Pepsi Refresh Project: miles de ideas. Millones de dólares en subvenciones”.

Para obtener una subvención de Pepsi Refresh que va desde los 5 000 hasta los 250 000 dólares, los individuos y las organizaciones entran al sitio web de la campaña [refresheverything.com](http://refresheverything.com) y proponen ideas para hacer del mundo un mejor lugar. Entonces, los consumidores votan en el sitio por sus proyectos favoritos y Pepsi otorga fondos a los ganadores. El año pasado, Pepsi aceptó 1 000 propuestas cada mes en seis diferentes ámbitos: salud, arte y cultura, alimentos y refugios, el planeta, vecindarios y educación. En total, otorgó 20 millones de dólares para financiar casi 1 000 proyectos.

Pepsi Refresh Project no sólo entrega un nuevo tipo de mensaje de marca de responsabilidad social, sino que entrega el mensaje de una manera nueva y más social. Para involucrar a las personas con el proyecto, Pepsi disemina su mensaje de “hacer el bien” a través de una campaña integrada que hace uso intensivo de las grandes redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube. También ha colaborado con Hulu para patrocinar su primera serie original, el *reality show* “If I Can Dream”. Pepsi Refresh Project incluso ha colaborado con la revista *Spin*, el festival de música South de Southwest y dos bandas de música *indie* en un concurso basado en la red donde los amantes de la música votan por su favorita entre dos bandas participantes. El grupo de rock Metric derrotó a Broken Social Scene por un premio de 100 000 dólares que donó a Women’s Funding Network.

A diferencia de muchas otras campañas de marketing con causa, Pepsi Refresh no solo es una más que vincula una marca con una causa que sólo es relevante a la periferia del mensaje de la marca. Más bien, Pepsi Refresh es una campaña de marketing completamente integrada que se envuelve alrededor del mensaje de marca de Pepsi “refresca tu mundo”. Más allá de las redes sociales, Pepsi Refresh Project utiliza spots publicitarios en las principales cadenas de TV y canales de cable, anuncios impresos e importantes esfuerzos de relaciones públicas. La campaña también emplea una multitud de

celebridades que la apoyan. Entre otros, Pepsi ha reclutado a Demi Moore; a los jugadores de la NFL Mark Sanchez, DeMarcus Ware y Drew Brees; y a los veteranos de NASCAR Jeff Gordon, Dale Earnhardt, Jr. y Jimmie Johnson para solicitar subvenciones y fungir como portavoces en los anuncios transmitidos.

Hasta ahora, los proyectos financiados por Pepsi Refresh Project son demasiados para poder hacer una lista. Muchos de los premios de subvenciones han sido entregados a gente común que sólo está tratando de mejorar sus pequeños rincones del mundo. Por ejemplo, Jeanne Acutanza de Kirkland, Washington, recibió 5 000 dólares que ayudaron a su escuela para niños a tener una huerta sostenible y donar la cosecha a bancos locales de alimento. Calvin Cannon obtuvo 5 000 dólares para su proyecto Clothe the N.A.K.E.D. Prom Date, la cual patrocinaba a hombres jóvenes de bajos ingresos en Shelbyville, Tennessee, pagando el alquiler de su esmoquin para la fiesta de graduación y Associates of Redlands Bowl recibió 25 000 dólares para apoyar a las artes escénicas en su comunidad de Redlands, California. “Estoy orgullosa de cada una de las ideas que estamos apoyando”, dice la CEO de Pepsi, Indra Nooyi, “pero es la sencillez [de estas ideas] lo que es tan innovador. Uno podría nunca haber pensado que una cosa tan sencilla pudiera causar un cambio [tan] grande en una comunidad”.



**▲ Marketing con causa: Pepsi Refresh Project no es sólo un proyecto más que rinde un homenaje simbólico a una causa prestada. Hace que “hacer el bien” sea un elemento principal de la misión y el posicionamiento de Pepsi.**

Pepsi-Cola Company. Martin Wonnacott/Cake-Factory.

Todo este “hacer el bien” es admirable pero, ¿ayuda a vender a Pepsi? Después de todo, al final del día, Pepsi está en el negocio de las bebidas refrescantes. En ese aspecto, el Pepsi Refresh Project ha tenido su cuota de personas que dudan de él. Como dice un mercadólogo social, “Esto es grande, nuevo, está captando mucha atención. Es impactante, innovador. [Pero] lo que el sector se pregunta en este momento es si es un riesgo que valga la pena tomar en término de aumentar las ventas... Eso sería el santo grail”.

Después del primer año de Pepsi Refresh Project, la pregunta sobre el “aumento en ventas” estaba muy abierta al debate. Durante 2010, los volúmenes de ventas de Pepsi y Diet Pepsi cayeron 4.8 y 5.2% respectivamente, en comparación con una caída más modesta en todo el sector de 0.5%. Tal vez más importante, Pepsi-Cola, la eterna marca número dos de bebidas refrescantes después de Coca-Cola, cayó al número tres, después de Diet Coke. Sin embargo, incluso al caer sus números, PepsiCo no se retracta del buen trabajo de Pepsi Refresh Project. En realidad, la empresa insiste de manera rotunda en que el proyecto ha rebasado sus expectativas. “Es una jugada de largo plazo”, dice un portavoz de Pepsi. Como resultado, PepsiCo no sólo ha continuado la campaña por segundo año sino que la ha expandido hacia otros países.

Como evidencia del éxito de la campaña, Pepsi señala los impresionantes resultados en las redes sociales. El año pasado, los consumidores emitieron 75 millones de votos para que se entregaran los 20 millones de dólares en fondos de subvenciones. El número de fans de Pepsi en Facebook se cuadruplicó a más de 1 millón en solo ocho meses. Y mientras Pepsi antes tenía un *tweet* en Twitter cada cinco minutos o algo así, ahora recibe más *tweets* por minuto de los que puede leer una persona. PepsiCo también ha desarrollado una tarjeta de evaluación de rendimiento sobre la inversión que relaciona diferentes elementos de la campaña Pepsi Refresh con la salud de la marca. Con base en ese análisis, la

empresa se mantiene estable en su presupuesto de Pepsi Refresh Project y al mismo tiempo impulsa otros gastos de medios masivos para la marca.

Más allá de los rendimientos más tangibles, Pepsi Refresh Project ha recibido mucha atención y reconocimiento. Por ejemplo, PepsiCo fue nombrada por la publicación del sector de anuncios, *Advertising Age*, como subcampeona del año pasado para el premio “Expertos en marketing del año”. La CEO de PepsiCo, Nooyi, recibió el premio al Servicio público del Ad Council por su compromiso con la responsabilidad social. Los embotelladores de Pepsi aseguran que Refresh es un claro ganador en términos de influencia obtenida con las comunidades locales.

Muy independiente de a dónde se dirija Pepsi Refresh Project, PepsiCo y otros observadores aprenderán mucho de esta campaña de responsabilidad social tan arrolladora y la primera en su tipo. Ana María Irazabal, directora de marketing de Pepsi, desea que la 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 al Pepsi Refresh Project y las ideas que van a impulsar hacia delante a Estados Unidos. Podemos ser los primeros en hacer algo como esto, pero esperemos que no seamos los últimos”.

*Fuentes:* Mike Esterl, “Pepsi Thirsty for a Comeback”, *Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2011, p. B5; Natalie Zmuda, “Pass o Fail, Pepsi’s Refresh Will Be Case for Marketing Textbooks”, *Advertising Age*, 8 de febrero de 2010, p. 1; Zmuda, “Who Are the Big Pepsi Refresh Winners? Local Bottlers and Community Groups”, *Advertising Age*, 1 de noviembre de 2010, p. 2; Zmuda, “Pepsi Expands Refresh Project: Social-Media Experiment Becomes Full-Blown Global Marketing Strategy”, *Advertising Age*, 7 de septiembre de 2010, recuperado de [www.adage.com](http://www.adage.com); Stuart Elliott, “Pepsi Invites the Public to Do Good”, *New York Times*, 31 de enero de 2010, p. B6; Zmuda, “How Pepsi Blinked, Fell Behind Diet Coke”, *Advertising Age*, 21 de marzo de 2011, pp. 1, 6; y [www.refresheverything.com](http://www.refresheverything.com), visitada en junio de 2011.

cambios culturales para detectar nuevas oportunidades o amenazas. Los principales valores culturales de una sociedad son expresados en los puntos de vista de la gente acerca de sí mismos y de los demás, así como en sus puntos de vista sobre las organizaciones, la sociedad, la naturaleza y el universo.

**Percepciones de las personas sobre sí mismas.** Las personas varían en el énfasis entre atenderse a sí mismos y atender a los demás. Algunos buscan placer personal, desean diversión, cambio y escazar. Otros buscan la autorrealización a través de la religión, recreación, o la búsqueda ávida de metas profesionales u otras metas de vida. Algunos se ven a sí mismos como compartidos y participantes; otros como individualistas. Las personas usan productos, marcas y servicios como un medio de autoexpresión y compran productos y servicios que encajan con su perspectiva de sí mismos.

Los mercadólogos pueden enfocar sus productos y servicios con base en tales autopercepciones. Por ejemplo, TOMS Shoes le agrada a las personas que se perciben a sí mismas como parte de la más amplia comunidad mundial. En contraste, los zapatos Kenneth Cole agradan a individualistas a la moda. En sus anuncios, la empresa declara, “Todos caminamos en zapatos diferentes”, asegurando que Kenneth Cole representa “25 años de pensamiento no uniforme”.

**Percepciones de las personas sobre los demás.** Las actitudes de las personas hacia los demás y sus interacciones con ellos cambian con el tiempo. En años recientes, algunos analistas han expresado preocupación de que la época de Internet provocará una disminuida interacción humana, a medida que las personas enterraran su cabeza en sus computadoras o se enviaran correos electrónicos y

textos en lugar de interactuar de manera personal. En lugar de eso, las tecnologías digitales de hoy parecen haber lanzado una era de lo que un observador de tendencias llama *socialización masiva*. ➤ En lugar de interactuar menos, las personas utilizan las redes sociales en línea y comunicaciones móviles para conectarse más que nunca. Y con frecuencia, una mayor interacción online y móvil provoca mayor socialización offline:<sup>37</sup>



▲ **Socialización masiva: En lugar de disminuir la interacción humana, las redes sociales y comunicaciones móviles de hoy provocan que la gente se conecte cada vez más con su red de amigos.**

Glowimages

Más personas que nunca [están] viviendo gran parte de su vida en línea. Pero, esas mismas personas también socializan, se encuentran y congregan más a menudo con otros “cuerpos calientes” en el mundo offline. En realidad, las redes sociales y comunicaciones móviles están impulsando una *socialización masiva* que desafía a casi cualquier cliché sobre la disminución de la interacción humana en nuestra “era online”. Es irónico que la misma tecnología que una vez fuera condenada por transformar a generaciones enteras en zombis y avatares móviles que juegan, ahora se despliega para que la gente *salga* de sus hogares.

Por lo general, cuanta más [gente] haga citas y se interconecte, así como también *twitee* y socialice online, eventualmente más probabilidades tendrán de encontrarse con amigos y seguidores en el mundo real. Gracias a los servicios de interconexión y red social tales como Facebook (cuyos más de 500 millones de fanáticos pasan más de 700 000 millones de minutos al mes en el sitio), las personas están desarrollando redes sociales más diversas, desafiando la noción de que la tecnología aleja a las personas de la participación social. En lugar de estar más aisladas, ahora las personas están cada vez más conectadas con sus redes de amistades.

Esta nueva manera de interactuar afecta mucho a la manera como las empresas comercializan sus marcas y se comunican con sus clientes. “Los consumidores cada vez se conectan más con sus redes de amigos, fanáticos y seguidores para descubrir, analizar y comprar bienes y servicios, de maneras cada vez más sofisticadas”, dice un analista. “Como resultado, nunca había sido tan importante para las marcas asegurarse que se conectan [con esas redes] también”.<sup>38</sup>

**Percepciones de las personas sobre las organizaciones.** Las personas varían en sus actitudes hacia las corporaciones, agencias gubernamentales, sindicatos, universidades y otras organizaciones. En general, las personas están dispuestas a trabajar para las principales organizaciones y esperan que ellas, a su vez, hagan el trabajo de la sociedad.

Las últimas dos décadas han visto un fuerte decremento en la confianza y lealtad hacia las organizaciones e instituciones de negocios y políticas en Estados Unidos. En el lugar de trabajo, ha habido un declive general en la lealtad organizacional. Las olas de reducciones en las empresas han fomentado el cinismo y la desconfianza. Tan solo en la última década, importantes escándalos corporativos, oleadas de despidos provocadas por la reciente recesión, el colapso financiero disparado por la codicia e incompetencia de los banqueros de Wall Street y otras actividades desestabilizantes han dado como resultado una mayor pérdida de confianza en las grandes empresas. Muchas personas ahora ven el trabajo no como fuente de satisfacción sino como un deber requerido para poder ganar dinero a fin de disfrutar sus horas libres. Esta tendencia sugiere que las organizaciones necesitan encontrar nuevas formas de ganar la confianza de los consumidores y sus empleados.

**Percepciones de las personas sobre la sociedad.** Las personas varían en sus actitudes hacia la sociedad: los patriotas la defienden, los reformistas quieren cambiarla y los descontentos desean abandonarla. La orientación de las personas hacia su sociedad influye en sus patrones de consumo y sus actitudes hacia el mercado. El patriotismo estadounidense ha estado aumentando de manera gradual durante las últimas dos décadas. Sin embargo, tuvo un auge después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 y de la guerra contra Irak. Por ejemplo, el verano siguiente al inicio de la guerra contra Irak hubo un aumento en los estadounidenses animados que visitaban sitios históricos de su país, desde los monumentos de Washington, DC, el monte Rushmore, el campo de batalla de Gettysburg y la fragata *USS Constitution* (llamada “Old Ironsides”) hasta Pearl Harbor y el Álamo. Después de estos períodos, el patriotismo en Estados Unidos aún se mantiene alto. Una reciente encuesta global sobre el “orgullo nacional” encontró que los estadounidenses empataron en primer lugar entre las 17 democracias encuestadas.<sup>39</sup>

Los mercadólogos responden con productos y promociones patrióticas, desde arreglos florales a ropa con temas patrióticos. Aunque la mayoría de estos esfuerzos de marketing son de buen gusto y bien recibidos, ondear la bandera nacional puede ser delicado. Excepto en los casos donde las empresas atan las ventas de los productos con contribuciones caritativas, tales promociones que ondean la bandera pueden ser vistas como intentos de sacar provecho económico del triunfo o la tragedia. Los mercadólogos deben tener cuidado al responder a tan fuertes emociones nacionales.

**Percepciones de las personas sobre la naturaleza.** Las personas varían en sus actitudes hacia el mundo natural: algunas se sienten bajo su régimen, otras se sienten en armonía con él y otras más buscan dominarlo. Una tendencia de largo plazo ha sido la creciente dominación del humano sobre la naturaleza a través de la tecnología y la creencia de que la naturaleza es pródiga. Sin embargo, a últimas fechas las personas han reconocido que la naturaleza es finita y frágil; puede ser destruida o arruinada por las actividades humanas.

Este renovado amor por las cosas naturales ha creado un mercado de 63 millones de personas llamado LOHAS (*lifestyles of health and sustainability*, estilos de vida de salud y sustentabilidad), formado por consumidores que buscan de todo, desde productos naturales, orgánicos y nutricionales hasta automóviles con eficiencia de combustible y medicina alternativa. Este segmento gasta casi 300 000 millones al año en tales productos.<sup>40</sup>

Tom's of Maine atiende a tales consumidores con productos para el cuidado personal sustentables y totalmente naturales —dentrífrico, desodorante, enjuague bucal y jabón— fabricados sin colorantes, saborizantes, fragancias o conservadores artificiales.<sup>41</sup> Los productos también son “libres de crueldad” (no probados en animales o sin ingredientes de origen animal). Tom's hace que las prácticas sustentables sean prioritarias en todo aspecto de su negocio y se esfuerza por maximizar el contenido reciclado y el que sus envases sean reciclables. Por último, Tom's dona el 10% de sus utilidades antes de impuestos a organizaciones caritativas. ▶ En suma, Tom's “fabrica productos excepcionalmente buenos que sirven al bien común”.

Los productores de alimentos también han encontrado mercados de rápido crecimiento para los productos naturales y orgánicos. En total, el mercado de alimentos orgánicos en Estados Unidos generó casi 29 000 millones de dólares en ventas el año pasado, más que duplicándose durante los últimos cinco años. Los mercadólogos de nicho, como Whole Foods Market, han saltado para atender a este mercado y las cadenas tradicionales, como Kroger y Safeway, han añadido secciones adicionales separadas de alimentos naturales y orgánicos. Incluso los propietarios de mascotas están uniéndose al movimiento al estar más conscientes de lo que contiene la comida de Fido. Casi todas las principales marcas de alimento para mascotas ofrecen ahora varios tipos de alimento natural.<sup>42</sup>

**Percepciones de las personas sobre el universo.** Por último, las personas varían en sus creencias sobre el origen del universo y su lugar dentro de él. Aunque la mayoría de los estadounidenses practican alguna religión, la convicción y la práctica religiosa han estado disminuyendo de manera gradual durante años. Según una encuesta reciente, 16% de los estadounidenses ahora dicen no estar afiliados con una fe particular, casi el doble del porcentaje de hace 18 años. Entre los estadounidenses entre los 18 y 29 años de edad, 25% dicen que en la actualidad no pertenecen a ninguna religión en particular.<sup>43</sup>

Sin embargo, el hecho de que las personas estén abandonando la religión organizada no significa que estén abandonando su fe. Algunos futuristas han notado un renovado interés en la espiritualidad, tal vez como parte de una búsqueda más amplia de un nuevo propósito interno. Las personas se han estado alejando del materialismo y la ambición desmedida para buscar valores más permanentes —familia, comunidad, tierra, fe— y un sentido más cierto del bien y el mal. “Nos estamos convirtiendo en un país de personas ancladas en lo espiritual, que no son tradicionalmente religiosas”, dice un experto.<sup>44</sup> Esta espiritualidad cambiante afecta a los consumidores en todo, desde los programas de televisión que ven y los libros que leen hasta los productos y servicios que compran.



▲ **Siguiendo la tendencia hacia todas las cosas naturales:** Tom's of Maine “fabrica productos excepcionalmente buenos que sirven al bien común”.

Toms of Maine

**REDUCTOR DE VELOCIDAD****VINCULACIÓN DE CONCEPTOS**

Disminuya la velocidad y enfíe su motor. ¿Cómo están vinculados entre sí todos los factores sobre los que ha leído en este capítulo? ¿Y con la estrategia de marketing de una empresa?

- ¿Cómo se vinculan las principales fuerzas demográficas con los cambios económicos? ¿Y con las principales tendencias culturales? ¿Cómo se vinculan los entornos natural y tecnológico? Piense en un ejemplo de una empresa que haya reconocido uno de estos vínculos y lo haya transformado en una oportunidad de marketing.
- ¿Es incontrolable el entorno de marketing? ¿Cómo pueden las empresas ser proactivas para cambiar los factores del entorno? Piense en un buen ejemplo sobre este punto y continúe leyendo.

**Comentario del autor ➤**

Más que sólo observar y reaccionar ante el entorno de marketing, las empresas deberían tomar medidas proactivas.

**Respuesta al entorno de marketing**

Alguna vez, alguien observó, “Existen tres tipos de empresas: las que hacen que sucedan las cosas, las que ven cómo suceden las cosas y las que se preguntan qué sucedió”. Muchas empresas perciben el entorno de marketing como un elemento incontrolable ante el cual deben reaccionar y adaptarse. Aceptan de manera pasiva el entorno de marketing y no intentan cambiarlo. Analizan las fuerzas del entorno y diseñan estrategias que ayuden a la empresa a evitar las amenazas y a aprovechar las oportunidades que provee el entorno.

Otras empresas toman la posición *proactiva* hacia el entorno de marketing. “En lugar de permitir que el entorno defina su estrategia”, aconseja un experto en marketing, “cree una estrategia que defina su entorno”.<sup>45</sup> En lugar de suponer que las opciones estratégicas están limitadas por el entorno actual, estas empresas desarrollan estrategias para cambiar el entorno. “La historia de los negocios... revela muchos casos en los cuales las estrategias de las empresas dan forma a la estructura de un sector”, dice el experto, “desde el Modelo T de Ford hasta el Wii de Nintendo”.

Aun más, en lugar de sólo observar y reaccionar a los eventos del entorno, estas empresas toman acciones agresivas para afectar a los públicos y las fuerzas dentro de su entorno de marketing. Tales empresas contratan a miembros de grupos de presión para influir en la legislación que afecta sus sectores y organizan eventos de medios para obtener cobertura favorable en la prensa. Hacen publicirreportajes (publicidad donde se expresan puntos de vista editoriales) para dar forma a la opinión pública. Hacen demandas legales e ingresan quejas con los reguladores para mantener a raya a sus competidores y firman acuerdos contractuales para controlar mejor sus canales de distribución.

Al tomar acción, las empresas pueden a menudo sobreponerse a eventos aparentemente incontrolables dentro del entorno. Por ejemplo, mientras algunas empresas intentan callar las opiniones negativas sobre sus productos, otras refutan de manera proactiva a la información falsa. Taco Bell hizo esto último cuando su marca fue víctima de declaraciones potencialmente dañinas sobre la calidad de la carne con la que rellenaba sus tacos.<sup>46</sup>

Cuando una demanda de acción colectiva de una mujer de California cuestionó si el relleno de los tacos de Taco Bell podría ser etiquetado como “carne”, la reacción de la empresa fue pronta y decisiva. La demanda alegaba que el relleno de carne de Taco Bell era 65% aglutinantes, extensores, conservadores, aditivos y otros agentes. Deseaba que Taco Bell dejara de llamarla “carne”. Pero Taco Bell se defendió con rapidez con una importante campaña de contraataque, impresa, en YouTube y en Facebook. Anuncios a página completa en el *Wall Street Journal*, el *New York Times* y *USA Today* proclamaban con atrevimiento: Gracias por demandarnos. Aquí está la verdad sobre nuestra carne sazonada”. En el anuncio, Taco Bell revelaba su receta no tan secreta. “Inicie con carne de calidad inspeccionada por la USDA (88%). Añada agua para mantenerla jugosa y húmeda (3%). Incorpore especias y saborizantes mexicanos, incluyendo sal, chile, cebolla en polvo, tomate en polvo, azúcar, ajo en polvo y cacao en polvo (4%). Combine un poco de avena, levadura de azúcar caramelizada, ácido cítrico y otros ingredientes que contribuyen al sabor, humedad, consistencia y calidad de nuestra carne sazonada (5%). La única razón por la que le añadimos algo a nuestra carne es para darle sabor y calidad”. Taco Bell anunció también que tomaría acciones legales contra aquellos que hicieran falsas declaraciones. La campaña de refutación proactiva de la empresa pronto desinfló la información falseada en la demanda, la cual fue retirada de manera voluntaria tan solo unos meses después.

La dirección de marketing no siempre puede controlar las fuerzas del entorno. En muchos casos, debe conformarse con sólo mirar y reaccionar ante el entorno. Por ejemplo, una empresa tendría poco éxito intentando influir en los cambios geográficos de la población, el entorno económico o los principales valores culturales. Pero siempre que sea posible, los gerentes de marketing inteligentes toman un enfoque proactivo más que reactivo hacia el entorno de marketing (vea Marketing en acción 3.2).

**MARKETING EN ACCIÓN****3.2****Cuando el diálogo se pone feo: Convertir lo negativo en positivo**

Los mercadólogos han aclamado a Internet como el nuevo y fabuloso medio relacional. Las empresas usan la Web para atraer clientes, obtener perspectivas hacia sus necesidades y crear una comunidad de clientes. A su vez, los consumidores empoderados por la Web, comparten sus experiencias de marca con las empresas y entre sí. Todo este movimiento ayuda tanto a la empresa como a sus clientes. Pero a veces, el diálogo puede ponerse feo. Considere los siguientes ejemplos:

- El columnista de MSN Money, Scott Burns acusa a Home Depot de “abusar de manera consistente” del tiempo de sus clientes. En pocas horas, los servidores de MSN están sucumbiendo bajo el peso de 14 000 correos electrónicos y publicaciones virulentas de enojados clientes de Home Depot que se abalanzan sobre el área de comentarios de MSN, regañando a Home Depot prácticamente por todo. Es la respuesta más grande en la historia de MSN Money.
- El bloguero Jeff Jarvis publica una serie de mensajes llenos de ira en su blog BuzzMachine sobre las muchas fallas de su computadora Dell y sus batallas con el departamento de atención al cliente de Dell. La publicación rápidamente capta la atención nacional y una carta abierta publicada por Jarvis dirigida al fundador de Dell, Michael Dell, se convierte en la publicación a la que se hicieron más vínculos en la blogósfera al día siguiente de su aparición. El encabezado de Jarvis —“Dell Hell” o “Infierno de Dell”— se vuelve un acrónimo de la capacidad de un bloguero solitario para entregar un golpe fuerte a una empresa que no lo espera.
- Cuando Harry Winsor de 8 años de edad envió un dibujo hecho con crayones de un avión que le diseñó a Boeing con la sugerencia de que tal vez deseaban fabricarlo, la empresa respondió con una estricta carta de formato legal. “No aceptamos ideas no solicitadas”, declara la carta. “Lamentamos informarle que hemos desecharido su mensaje y no retuvimos copias de él”. El embarazoso incidente quizás hubiera pasado desapercibido si no fuera por el hecho de que el padre de Harry —John Winsor, prominente ejecutivo de publicidad— publica en su blog y en Twitter sobre el asunto, lo que lo convirtió en noticia nacional en instantes.
- Cuando United Airlines rechaza la reclamación por daños del músico Dave Carroll después de que los controladores de equipaje de la empresa rompieran su guitarra, el produjo un pegajoso video musical llamado “United Breaks Guitars” (“United rompe guitarras”) y lo publica en YouTube. “Debí haber ido en automóvil o volar con alguien más”, canta desolado en el video. “Porque United rompe guitarras”. El video se convierte en uno de los mayores éxitos en YouTube —más de 10 millones de personas lo han visto hasta ahora— y provoca una actividad frenética en los medios en las principales redes del mundo.

¿Eventos extremos? Ya no lo son. Internet ha puesto de cabeza la relación tradicional de poder entre las empresas y los consumidores. En los buenos viejos tiempos, los consumidores descontentos podían hacer poco más que lamentarse con un representante de servicio de la empresa o gritar sus quejas desde una esquina de la calle. Ahora, armados sólo con su PC o un teléfono inteligente y

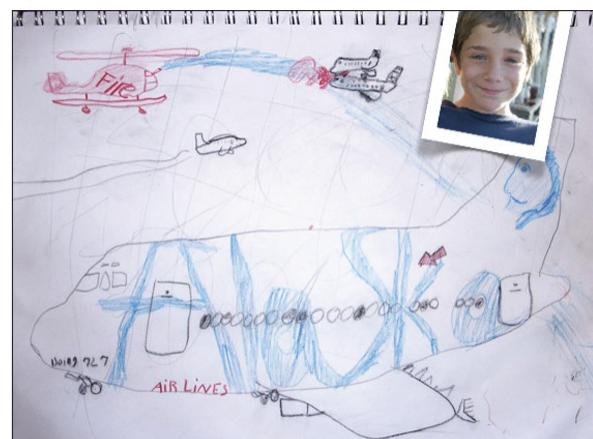
una conexión de banda ancha, lo pueden hacer público, ventilando sus protestas a millones de espectadores en los blogs, chats, redes sociales en línea o incluso en sitios de odio dedicados exclusivamente a sus corporaciones menos favoritas.

Los sitios de “I hate” (“Yo odio”) y “sucks” (“apestan”) son casi comunes. Estos sitios están dirigidos hacia empresas muy respetadas con etiquetas muy irrespetuosas: PayPalSucks.com (también conocido como NoPayPal); Walmartblows.com; IHateStarbucks.com; DeltaREALLYsucks.com y UnitedPackageSmashers.com (UPS), por nombrar sólo unas cuantas. Los videos de “sucks” (“apestan”) en YouTube y otros sitios de video también abundan. Por ejemplo, una búsqueda de “Apple sucks” (“Apple apesta”) en YouTube arroja 5 300 videos; una búsqueda similar para Microsoft encuentra 5 360 videos. Una búsqueda de “Apple sucks” en Facebook arroja vínculos a 540 grupos.

Algunos de estos sitios, videos y otros ataques por Web ventilan quejas legítimas que deberían ser atendidas. Sin embargo, otros son poco más que insultos anónimos y vengativos que saquean de manera injusta las reputaciones de marcas y corporaciones. Algunos de los ataques son sólo una molestia pasajera; otros pueden llamar mucho la atención y crear verdaderos dolores de cabeza.

¿Cómo deberían reaccionar las empresas a los ataques en línea? La verdadera encrucijada para las empresas víctimas es dilucidar hasta dónde pueden llegar para proteger su imagen sin alimentar un fuego arrasador. Un punto en el que todos los expertos parecen estar de acuerdo: No intente contraatacar de la misma forma. “Rara vez es buena idea dejar caer bombas sobre los que iniciaron el fuego”, dice un analista. “La acción preventiva, el compromiso y la diplomacia son herramientas más cuerdas”.

Algunas empresas han intentado silenciar a sus críticos mediante demandas, pero pocas han tenido éxito. Las cortes han tendido a ver tales críticas como opiniones y, por lo tanto, como libertad de



**▲ Los consumidores empoderados de hoy: el embarazoso error de Boeing con el diseño de un aeroplano realizado por el joven Harry Winsor se convirtió en noticia nacional de inmediato. Sin embargo, Boeing rápidamente se hizo responsable y transformó el desastre potencial de relaciones públicas en algo positivo.**

John Winsor

expresión. En general, los intentos por bloquear, contraatacar o de tener los ataques del consumidor podrían tener una visión de corto plazo. Tales críticas con frecuencia se basan en preocupaciones legítimas del consumidor y en ira a la que no se le ha dado solución. Por lo tanto, la mejor estrategia podría ser supervisar estos sitios de forma proactiva y responder a las preocupaciones que en ellos se expresan. “Lo más obvio es hablar con el cliente e intentar solucionar el problema, en vez de taparse los oídos con los dedos”, aconseja un consultor.

Por ejemplo, el CEO de Home Depot, Francis Blake, fue elogiado cuando hizo caso a las críticas expresadas en el ataque de MSN Money y respondió de manera positiva. Blake publicó una carta sincera en la que agradecía al crítico Scott Burns, ofrecía disculpas a los clientes enojados y prometía mejorar las cosas. Boeing de inmediato se responsabilizó por el mal manejo del dibujo del aspirante a diseñador Harry Winsor, convirtiendo el desastre potencial de relaciones públicas en algo positivo. Llamaron e invitaron al joven Harry a visitar las instalaciones de Boeing. En su sitio corporativo en Twitter confesaron, “Somos expertos en aviones pero novatos en las redes sociales. Aprendemos sobre la marcha”.

United Airlines, sin embargo, no ha tenido tan buen resultado. Después de que el video en YouTube de Dave Carroll se volviera de platino, United se ofreció demasiado tarde a pagar su guitarra arruinada. Carroll de manera educada rechazó la oferta pero agradeció a la empresa por haber impulsado su carrera —la cual ahora presume dos nuevos videos de United que transmite las quejas de otros clientes enojados y que pide a United “cambiar en gran manera”.

Muchas empresas ahora han creado equipos de especialistas que supervisan las conversaciones en la Web y en las cuales

participan consumidores descontentos. En los años posteriores al incidente de Dell Hell, Dell ha establecido un “equipo de comunidades y conversación” de 40 integrantes que hace comunicación con la comunidad en Twitter y Facebook y se comunica con blogueros. El equipo de redes sociales de Southwest Airlines incluye a un director de Twitter que da seguimiento a los comentarios en Twitter y supervisa grupos en Facebook, a un representante online que verifica los hechos e interactúa con los blogueros, y una tercera persona que se encarga de la presencia de la empresa en sitios tales como YouTube, Flickr y LinkedIn. Así que si alguien publica una queja en línea, la empresa puede responder de una manera personal.

Así, al escuchar y responder de forma proactiva a los eventos al parecer incontrolables del entorno, las empresas pueden prevenir que las cosas negativas se salgan de control o incluso transformarlas en algo positivo. ¿Quién sabe? Con las respuestas adecuadas, Walmart-blows.com podría convertirse en Walmart-rules.com. O tal vez no.

*Fuente:* Las citas, fragmentos y otra información de Rupal Parekh y Edmund Lee, “How to Succeed When It’s Time to Make Your Social-Media Mea Culpa”, *Advertising Age*, 10 de mayo de 2010, pp. 5, 25; Michelle Conlin, “Web Attack”, *BusinessWeek*, 16 de abril de 2007, pp. 54–56; Christopher L. Marting y Nathan Bennett, “Corporate Reputation: What to Do About Online Attacks”, *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2008, p. R6; “Boeing’s Social Media Lesson”, 3 de mayo de 2010, <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2010/05/03/boeings-social-media-lesson/>; [www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo](http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo), visitada en junio de 2011; 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), recuperado en octubre de 2011.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

En este capítulo y en los dos siguientes, se analizarán los entornos de marketing y cómo las empresas analizan estos entornos para comprender al mercado y a los consumidores. Las empresas deben vigilar y gestionar de manera constante el *entorno de marketing*

para buscar oportunidades y protegerse de las amenazas. El entorno de marketing está formado por todos los actores y fuerzas que influyen en la capacidad de la empresa para hacer transacciones eficaces de negocios con su mercado meta.



**OBJETIVO 1** Describir las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la empresa para atender a sus clientes. (pp 67–70)

El *microentorno* de la empresa está formado por actores cerca de la empresa que se combinan para formar su red de entrega de valor que afecta su capacidad de atender a sus clientes. Incluye el *entorno interno* de la empresa —sus diversos departamentos y niveles gerenciales— ya que influye en la toma de decisiones de marketing. Las empresas del canal de marketing —proveedores, intermediarios de marketing, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros— cooperan para generar valor para el cliente. Los *competidores* contienen con la empresa en un esfuerzo por atender mejor a los clientes. Varios *públicos* tienen interés o impacto real o potencial sobre la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos. Por último, existen cinco tipos de *mercados* de clientes: de consumo, empresariales, de reventa, gubernamentales e internacionales.

El *macroentorno* está formado por fuerzas sociales más amplias que afectan a todo el microentorno. Las seis fuerzas que componen el macroentorno de la empresa son las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas/sociales y culturales. Estas fuerzas dan forma a las oportunidades y representan amenazas para la empresa.



**OBJETIVO 2** Explicar cómo los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing. (pp 70–77)

La *demografía* es el estudio de la población humana en términos de sus características. El *entorno demográfico* actual muestra una estructura cambiante de edades, perfiles familiares variables, cambios geográficos en la población, una población mejor educada y más profesionalizada y un aumento en su diversidad. El *entorno económico* consiste en los factores que afectan el poder y los patrones de compra. El entorno económico se caracteriza por consumidores más moderados que buscan mayor valor —la combinación correcta de buena calidad y servicio a un precio justo. La distribución del ingreso también está cambiando. Los ricos son más ricos, la clase media se ha encogido y los pobres siguen siendo pobres, lo que ha llevado al mundo a un mercado de dos niveles.



**OBJETIVO 3** Identificar las principales tendencias de los entornos natural y tecnológico de la empresa. (pp 77–80)

El *entorno natural* muestra tres tendencias principales: escasez de ciertas materias primas, niveles más altos de contaminación y más intervención gubernamental en la gestión de los recursos naturales. Las preocupaciones sobre el medio ambiente crean oportunidades de marketing para las empresas alertas. El *entorno tecnológico* crea tanto oportunidades como desafíos. Las empresas que no mantengan el paso con el cambio tecnológico se perderán oportunidades de nuevos productos y de marketing.



**OBJETIVO 4** Explicar los cambios clave en los entornos político y cultural. (pp 80–88)

El *entorno político* comprende las leyes, agencias y grupos que influyen o limitan las acciones de marketing. El entorno político ha sufrido cambios que afectan el marketing en todo el mundo: aumento en la legislación que regula los negocios, fuertes agencias gubernamentales para hacer cumplir la ley y mayor énfasis en las acciones éticas y socialmente responsables. El *entorno cultural* está formado por las instituciones y fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos de una sociedad. El entorno muestra tendencias hacia la *socialización masiva*, una disminuida confianza en las instituciones, un aumento en el patriotismo, mayor apreciación por la naturaleza, una espiritualidad cambiante y la búsqueda de valores más significativos y perdurables.



**OBJETIVO 5** Analizar cómo las empresas pueden reaccionar al entorno de marketing. (pp 88–90)

Las empresas pueden aceptar pasivamente el entorno de marketing como un elemento incontrolable al cual deben adaptarse, evitando las amenazas y aprovechando las oportunidades conforme se presentan. O pueden tomar una posición *proactiva*, trabajando por cambiar el entorno en lugar de nada más reaccionar ante él. Siempre que sea posible, las empresas deberían intentar ser proactivas más que 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 70)

Generación X (p 71)

Generación del milenio (Generación Y) (p 72)

Entorno económico (p 76)

### Objetivo 3

- Entorno natural (p 77)
- Sustentabilidad ambiental (p 78)
- Entorno tecnológico (p 79)

### Objetivo 4

- Entorno político (p 80)
- Entorno cultural (p 83)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- Compare y contraste el microentorno de una empresa con su macroentorno. (AACSB: Communication)
- Describa los cinco tipos de mercados de clientes. (AACSB: Communication)
- Haga una lista de algunas de las tendencias demográficas que sean de interés para los mercadólogos en Estados Unidos y discuta si estas tendencias plantean oportunidades o amenazas para los mercadólogos. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Analice las tendencias del entorno natural de las que los mercadólogos deben estar conscientes y dé ejemplo de respuestas de las empresas a esas tendencias. (AACSB: Communication)
- Compare y contraste las creencias/valores centrales con creencias/valores secundarios. Dé un ejemplo de cada una y discuta el impacto potencial que los mercadólogos tienen sobre cada una. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- ¿Cómo deberían los mercadólogos responder ante un entorno cambiante? (AACSB: Communication)

### Ejercicios de pensamiento crítico

- En un grupo pequeño, busque en Internet mapas de distribución de la población de Estados Unidos y haga una presentación en PowerPoint que ilustre factores tales como cambios geográficos en la población, idiomas que se hablan, distribuciones por edad y ascendencia. Discuta las implicaciones de estos factores para los mercadólogos. (AACSB: Communication; Use of IT; Diversity)
- Dos leyes (Wall Street Reform y Consumer Protection Act of 2010) originaron la creación de la Consumer Financial Protection Bureau (CFPB). Investigue sobre esta ley las respon-

bilidades de la CFPB, después escriba un breve informe sobre cómo afecta a los negocios y consumidores. (AACSB: Communication; Use of IT)

- El marketing con causa ha crecido de manera considerable en los últimos diez años. Visite [www.causemarketingforum.com](http://www.causemarketingforum.com) para aprender sobre empresas que han ganado los premios Halo por programas destacados de marketing con causa. Presente a sus compañeros de clase un estudio de caso que haya ganado un premio. (AACSB: Communication; Use of IT)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing

Si usted creía que obtener 21 kilómetros por litro al conducir un híbrido Prius de Toyota era bueno, ¿qué le parecen 97 kilómetros por litro? ¿O 153 kilómetros por litro? Bueno, usted está a punto de ver una nueva generación de automóviles de fabricantes grandes y pequeños que presumen este nivel de desempeño. En 2010, busque el Volt de GM y el Leaf de Nissan, pero también habrá ofertas de empresas desconocidas que inician tales como V-Vehicle, una empresa de automóviles eléctricos con sede en California respaldada por el multimillonario T. Boone Pickens. Estos automóviles varían desde híbridos —una combinación de gas y electricidad— a vehículos completamente eléctricos. Sin embargo, este nivel de desempeño conlleva un alto precio. Aunque los consumidores recibirán un crédito de impuestos de 7 500 dólares por comprar uno de estos automóviles, el precio esperado del Volt de 40 000 dólares aún provocará una sorpresa al ver la etiqueta. Además, la falta de estaciones públicas de recarga plantea un desafío significativo, en

### Automóviles eléctricos

especial para los vehículos eléctricos como el Leaf, que necesita recargarse cada 160 kilómetros. Y algunos podrían cuestionar las declaraciones de eficiencia, en especial desde que la Environmental Protection Agency todavía está terminando la metodología que considera la electricidad utilizada cuando se hacen declaraciones en términos de kilómetros por litro.

- ¿Qué factores en el entorno de marketing presentan oportunidades o amenazas para los fabricantes de automóviles? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- ¿Será posible para un fabricante de automóviles que apenas inicia, como V-Vehicle, competir con los grandes fabricantes como Ford, GM, Chrysler, Toyota, Honda, Nissan, Volvo, Hyundai, BMW y Mercedes? ¿Qué factores en el entorno de marketing permitirán o inhibirán a los nuevos competidores? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Ética de marketing Mercados pequeños

Es probable que usted haya escuchado acerca de procedimientos médicos en el corazón tales como la angioplastia y los stents (prótesis en un vaso sanguíneo) que se llevan a cabo de manera rutinaria en los adultos. Pero tales procedimientos, artefactos y medicamentos para el corazón no están disponibles para los bebés y niños a pesar de que en realidad casi 40 000 niños nacen al año en Estados Unidos con defectos de corazón que a menudo requieren reparaciones. Ésta es una situación de vida o muerte para muchos jóvenes pacientes, y los médicos deben improvisar utilizando artefactos diseñados para y probados en adultos. Por ejemplo, los médicos usan un globo para riñón adulto en el corazón de un bebé porque es del tamaño correcto para la válvula aorta de un recién nacido. Sin embargo, este artefacto no está aprobado para realizar esta operación. ¿Por qué no se diseñan también para niños los artefactos y medicamentos específicos para el multimillonario mercado cardiovascular? Es una cuestión de economía — este segmento de jóvenes

consumidores es demasiado pequeño. Un cardiólogo muy importante atribuye la discrepancia a una “diferencia en la rentabilidad” entre el mercado infantil y el mucho más rentable mercado adulto para el tratamiento de enfermedades cardíacas. Aunque esto podría tener sentido para las empresas desde un punto de vista económico, le da poco consuelo a los padres de estos pequeños pacientes.

1. Analice las fuerzas del entorno que actúan sobre los artefactos médicos y sobre las empresas farmacéuticas que les impiden satisfacer las necesidades del segmento de mercado infantil. ¿Está mal que estas empresas no atiendan las necesidades de este segmento? (AACSB: Communication; Reflective Thinking; Ethical Reasoning)
2. Sugiera algunas soluciones a este problema. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Marketing por números Cálculo de la demanda de mercado

China e India son mercados emergentes que tendrán un impacto significativo en el mundo en los años por venir. Con la población combinada de China e India de casi 2 500 millones de personas, son los dos países más poblados, abarcando casi 40% de la población mundial. También las economías de ambos países están creciendo a tasas fenomenales. El término *Chindia* se utiliza para describir el poder creciente de estos dos países y las predicciones dicen que ambos superarán a Estados Unidos como las economías más grandes del mundo dentro de unas pocas décadas.

1. Analice una tendencia demográfica y una económica relacionadas con el poder de *Chindia* y su impacto sobre los mercadólogos en Estados Unidos. Apoye su análisis de estas tendencias con estadísticas. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Use el método de proporción en cadena que se describe en el Apéndice 3: Marketing por números, analice los factores que se deben considerar cuando se estima la demanda total de mercado para automóviles en China o India. (AACSB: Communication, Analytical Reasoning)

## Caso en video Ecoist

Al menos una empresa ha tomado la antigua frase “La basura de un hombre es el tesoro de otro hombre” y la convirtió en un modelo de negocios. Ecoist utiliza materiales de envase que han sido desechados de marcas multinacionales tales como Coca-Cola, Frito-Lay, Disney y Mars para fabricar bolsos de mano de lujo que encantaría hasta a las *fashionistas* más exigentes.

Cuando la empresa comenzó en 2004, las percepciones de los consumidores sobre los bienes fabricados con materiales reciclados no eran muy positivas. Este video describe cómo Ecoist encontró su oportunidad en una ola creciente de ambientalismo. No sólo Ecoist capitaliza los materiales de bajo costo y las imágenes de marca de algunas de las marcas más importantes del mundo, sino

que lo hace oliendo a rosas mientras evita que toneladas de basura lleguen a los rellenos sanitarios.

Después de ver el video donde aparece Ecoist, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan involucrada estaba Ecoist en analizar el entorno de marketing antes del lanzamiento de su primera empresa?
2. ¿Qué tendencias en el entorno de marketing han contribuido al éxito de Ecoist?
3. ¿La estrategia de Ecoist tiene que ver más con el reciclaje o con crear valor para sus clientes? Explique.

## Casos de empresas 3 Target / 5 Porsche / 7 Las Vegas

Vea el Apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. **Caso 3, Target:** De “Espere más” a “Pague menos”. Los cambios en el entorno de marketing llevaron a que Target hiciera grandes cambios en su mezcla de marketing. **Caso 5, Porsche:** Resguardar lo antiguo mientras se introduce lo nuevo. Porsche aprende que enfocarse en los clientes existentes no siempre

te mantiene con las tendencias del mercado y mantenerse con las tendencias del mercado no siempre agrada a los clientes existentes.

**Caso 7, Las Vegas:** Lo que no está sucediendo en Las Vegas. La Ciudad del Pecado hace ajustes para mantener relevante a su marca y los cambios en el entorno de marketing provocan grandes cambios en el turismo de Las Vegas.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

**PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)**

PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

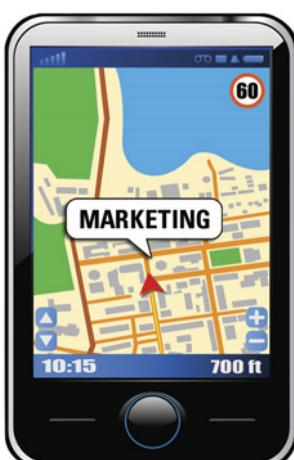
# 4 Gestión de la información de marketing

para **conocer los puntos de vista de los clientes**

## MAPA DEL CAPÍTULO

### Resumen de los objetivos

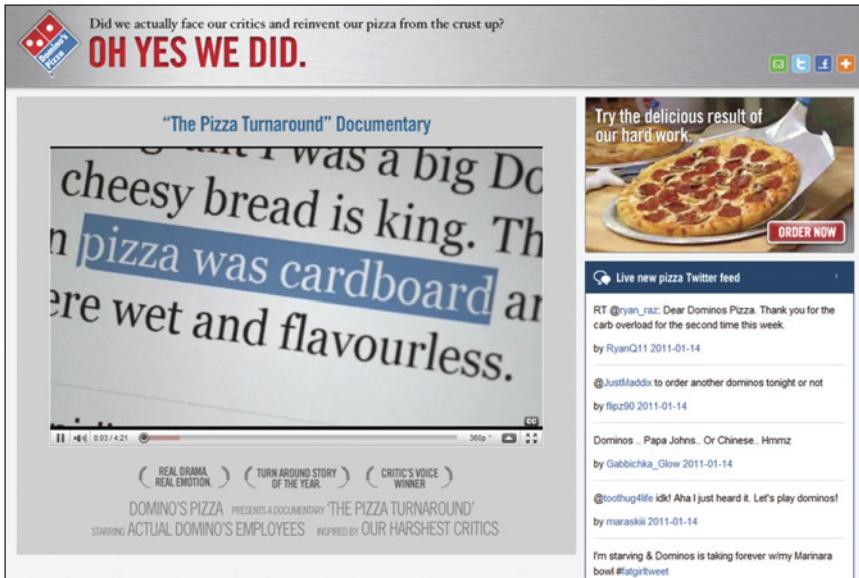
- ▶ **OBJETIVO 1** **Explicar la importancia de la información para entender al mercado y a los clientes.** La información de marketing y los puntos de vista del cliente (96–97)
- ▶ **OBJETIVO 2** **Definir un sistema de información de marketing y analizar sus partes.** Evaluación de las necesidades de información de marketing (97–98); Desarrollo de información de marketing (98–100)
- ▶ **OBJETIVO 3** **Trazar los pasos del proceso de investigación de marketing.** Investigación de marketing (100–115)
- ▶ **OBJETIVO 4** **Explicar cómo las empresas analizan y usan la información de marketing.** Análisis y uso de la información de marketing (115–117)
- ▶ **OBJETIVO 5** **Analizar las cuestiones especiales a las que se enfrentan algunos investigadores de marketing, incluyendo las políticas públicas y la ética.** Otras consideraciones de la información de marketing (117–121)



### Presentación de conceptos

En este capítulo continuaremos la exploración de cómo los mercadólogos obtienen los puntos de vista (insight) de los clientes y del mercado. Observaremos cómo las empresas desarrollan y gestionan su información acerca de importantes factores del mercado: clientes, competidores, productos y programas de marketing. Para tener éxito en el mercado actual, las empresas deben saber cómo convertir los enormes volúmenes de información de marketing en los nuevos puntos de vista de los clientes que les ayuden a entregarles mayor valor.

Comencemos con una historia sobre la investigación de marketing y los puntos de vista del consumidor en acción. La buena investigación de marketing puede implicar una amplia variedad de sofisticadas técnicas de recopilación y análisis de datos, pero, a veces, esta tarea se limitará sencillamente a hablar de manera directa con los clientes, escuchar con apertura lo que tienen que decir y usar esos puntos de vista para desarrollar mejores productos y marketing. Así fue como Domino's Pizza revirtió una caída de ingresos de cinco años con un giro fresco y novedoso.



**▲ Cuando las investigaciones online y los *focus group* mostraron que los amantes de la pizza pensaban que la de Domino's "sabía a cartón" (y peor), la empresa se deshizo de la receta y reinventó su pizza desde cero. "Oh sí, lo hicimos".**

Domino's Pizza, Inc.

vicio, comodidad y valor por el dinero, estaba muy atrás de sus competidores en cuanto a sabor. Una encuesta de preferencias de sabor colocó a Domino's en el último lugar, empatada con Chuck E. Cheese, un competidor no precisamente conocido por su excelencia culinaria.

Para obtener una perspectiva más profunda sobre lo que los consumidores en realidad pensaban acerca de sus pizzas, Domino's recurrió a una investigación usando canales de redes sociales y *focus group*. Supervisó la charla online de los consumidores y solicitó miles de mensajes de retroalimentación directa del consumidor a través de Facebook, Twitter y otras redes sociales. A continuación, con base en las perspectivas adquiridas online, Domino's lanzó una oleada de buenos y anticuados *focus group* de probada calidad para atraer a los clientes directamente en conversaciones cara a cara.

Los resultados online de retroalimentación y *focus group* fueron tan difíciles de digerir como una pizza fría de Domino's. La queja más común —el borde de la masa de la pizza "sabía a cartón"— era sólo el inicio. Uno tras otro, los amantes de las pizzas daban sartenazos a los alimentos de Domino's: "Carecen absolutamente de sabor", "La salsa sabe a cátsup", "La peor pizza que yo haya comido jamás", "¡Queso procesado!", "Pizza de producción masiva, aburrida y sosa" y "La pizza para microondas es, por mucho, superior". Uno de los participantes del *focus group* concluyó: "No parece que haya mucho amor en la pizza de Domino's". "No estaban envenenando gente", comenta entre risas un analista, "pero el sabor era [en verdad un gran] problema en el radar".

En lugar de esconderse de tan picantes resultados —o de expandirlos como mosquitos—, los ejecutivos de Domino's los reconocieron e hicieron frente a los problemas. "Tuvimos un webcast de un *focus group* para nuestro equipo", dice un ejecutivo de marketing de Domino's. "Cuando alguien dice algo terrible sobre tu pizza, no logras acostumbrarte jamás, pero por primera vez nuestros ejecutivos se enfrentaban con ello. No lo podían creer. Todos dijimos: 'No podemos nada más tener otra junta. Debemos hacer algo'".

Domino's comenzó por reinventar por completo sus pizzas. No sólo mejoró su producto anterior; se deshizo de la receta y comenzó desde cero. Según el director de marketing de Domino's, Russell Weiner, "No la ibamos a llamar 'nueva y mejorada' y esperar que tuviera un excelente resultado. Teníamos que romper de tajo".

Los chefs de Domino's comenzaron desde cero con nuevas masas, salsas, queso y otros ingredientes. El resultado fue una pizza totalmente nueva: Domino's presume que ella tiene "un borde con sazón de ajo y perejil, horneada hasta dorarse". La nueva salsa es "centellante, sabrosa y robusta" con "un poco de pimiento rojo para sólo hacer cosquillear su paladar". Y el nuevo queso es delicioso: tipo mozzarella rallado —no cortado en cubos— y sazonado con un pequeño toque de provolone. "Cambiamos todo", dice un chef de desarrollo de productos de Domino's. "Ahora sabe mejor". Los clientes parecen estar de acuerdo. Dos

## Primera parada

**Domino's Pizza:** Escuchar a los consumidores y hacerles saber que son escuchados

Después de cinco años de ingresos estancados o en declive, a finales de 2009, Domino's Pizza hizo algo casi inaudito en el mundo de los negocios. "Primero", dice un observador del sector, "pidió a algunos clientes que le dieran retroalimentación honesta. En segundo lugar, en realidad prestó atención y escuchó la dolorosa verdad [que incluía términos como 'borde de cartón' y 'totalmente carentes de sabor' para referirse a sus pizzas]. Por último —y ésta es la parte más impactante— la empresa reinventó su producto 'desde la masa'. Lo que siguió es la historia completa detrás de la impresionante campaña de "Pizza Turnaround" (algo como "Voltear la pizza") de Domino's.

El giro comenzó con la investigación de marketing para comprender lo que los clientes pensaban y deseaban. Las investigaciones del sector mostraron que aunque Domino's era líder en ser-

**Cuando las investigaciones de consumidores arrojaron verdades dolorosas sobre su pizza ("borde de cartón" y "totalmente carentes de sabor"), Domino's reformuló del todo su producto y lanzó su sorprendentemente honesta y muy exitosa campaña Pizza Turnaround. Gracias a los puntos de vista obtenidos a través de la investigación, "somos una nueva Domino's", dice su CEO.**

meses después de que fuera lanzada la nueva pizza, unos 1 800 consumidores de pizza elegidos al azar en ocho mercados estadounidenses realizaron una prueba ciega de sabor. En comparaciones frente a frente, los consumidores eligieron las pizzas de Domino's por su mejor sabor ante las de Papa John's y Pizza Hut por un amplio margen.

Para anunciar los cambios y hacer que las opiniones de los clientes dieran un giro, Domino's lanzó una atrevida campaña de promoción de 75 millones de dólares llamada "Pizza Turnaround". En ella, la investigación por sí misma era el mensaje. Los comerciales para televisión que autodepreciaban la marca mostraban *focus group* verdaderos que describían, con lujo de detalles, lo horrible que era la pizza. En los anuncios, el CEO de Domino's, Patrick Doyle, admite que escuchó lo que los clientes querían decir y se lo tomó a pecho. "Llega el momento", reconoce, "cuando uno sabe que debe cambiar".

La sorprendentemente honesta campaña se integró en su totalidad en las páginas de Facebook y Twitter de la marca, donde la empresa publicó todo lo malo —y también lo bueno— y pidió retroalimentación continua. Toda la saga del cambio —desde mordaces filmaciones sin editar de *focus group* hasta las reacciones sorprendidas de los ejecutivos de Domino's y esfuerzos para reformular el producto— fue documentada y puesta a la vista de todos en un franco documental de cuatro minutos y medio grabado tras bambalinas y publicado en el sitio Web PizzaTurnaround.com. La empresa publicó incluso una serie de comentarios de los clientes —buenos, malos e indiferentes— en una cartelera de 430 metros cuadrados en la plaza de Times Square en la ciudad de Nueva York.

La campaña era arriesgada. Cuando Domino's admitió en sus anuncios que su pizza era asquerosa, algunos analistas predijeron que el enfoque constituiría un suicidio para la marca. El CEO Doyle admite que tenía un nudo en el estómago cuando la cadena lanzó la campaña, pero Domino's deseaba gritar fuerte y claro: ¡Los escuchamos! Nuestra pizza era mala, pero arreglamos la receta. "Teníamos que ser abiertos, honestos y transparentes", dice el CMO Weiner.

Resulta que este enfoque honesto funcionó. En los tres meses siguientes al inicio de la campaña Pizza Turnaround, las ventas de Domino's crecieron 14.3% y las utilidades dentro de las tiendas llegaron a nuevos niveles. Los anuncios y mensajes transparentes captaron la atención de los consumidores y cambiaron su opinión. "La publicidad misma era inusitada", dice Weiner. Y en tanto los anuncios atraían a las personas, la nueva pizza de Domino's las mantenía volviendo. Los ingresos y las utilidades continuaron aumentando durante todo 2010, incluso mientras los ingresos totales del sector de entrega de pizzas estaban cayendo. La campaña Pizza Turnaround incluso le ganó a Domino's los honores del "mercadólogo del año" en dos importantes publicaciones de marketing: *Advertising Age* y *Brandweek*.

La lección para los mercadólogos es que hablar con los consumidores, escuchar lo que tienen que decir y actuar en consecuencia de conocer sus puntos de vista puede dar grandes dividendos. La investigación de marketing y escuchar en verdad a los clientes, dice Doyle, "cambió nuestra inercia de forma dramática, y podemos seguir construyendo sobre esa base a medida que avancemos. Nos sentimos muy bien ahora con nuestro nuevo entendimiento de la marca. Y somos una nueva Domino's."<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**C**omo destaca la historia de Domino's, los buenos productos y programas de marketing comienzan con buena información de los clientes. Las empresas también necesitan mucha información sobre sus competidores, intermediarios y otros actores y fuerzas del mercado. Pero más que la sola recopilación de información, los mercadólogos deben *usar* la información para obtener poderosos *puntos de vista de los clientes, o consumidores, y del mercado*.

### Comentario del autor ➤

La información de marketing por sí misma tiene poco valor. El valor reside en los *puntos de vistas del cliente* que son obtenidos de la información y en la manera en que los mercadólogos los utilizan para tomar mejores decisiones.

## La información de marketing y los puntos de vista del cliente

Con el fin de crear valor para los clientes y forjar relaciones significativas con ellos, los vendedores deben primero conocer los puntos de vista de los clientes con respecto a lo que necesitan y desean, y éstos sólo pueden provenir de una buena información de marketing. Las empresas utilizan estos puntos de vista para desarrollar una ventaja competitiva.

Por ejemplo, Apple no fue la primera empresa en desarrollar un reproductor de música digital. Sin embargo, la investigación de Apple descubrió dos ideas clave: la gente quería reproductores de música personales que les permitiesen llevar toda su música con ellos y querían ser capaces de escucharla de manera discreta. Basándose en estas ideas, Apple aplicó sus esfuerzos de diseño y facilidad de uso para crear el fenomenalmente exitoso iPod. ➤ Las expandidas líneas del iPod y del iPod Touch tienen ahora 76% de participación de mercado de reproductores de MP3 en Estados Unidos. Las perspectivas de iPod también engendraron otros productos muy exitosos de Apple, como el iPhone y el iPad.<sup>2</sup>

Aunque las percepciones del cliente y el mercado son importantes para la creación de valor y las relaciones con el cliente, puede ser muy difícil obtener la información relativa a estos aspectos. Las necesidades del cliente y sus motivos de compra suelen ser poco evidentes: los propios consumidores por lo general no pueden expresar con exactitud lo que necesitan ni por qué compran. Para conocer



**Las perspectivas clave del cliente y una pizca de la magia de diseño y facilidad de uso de Apple han hecho del iPhone un producto muy exitoso. Ahora tiene 76% del mercado y se ha expandido a otros éxitos de Apple, tales como el iPhone y el iPad.**

Newscom

### Puntos de vista del cliente

Comprensión actual de los clientes y el mercado, que se deriva de la información de marketing y que se convierte en la base para la creación de valor de cliente y relaciones con clientes.

### Sistema de información de marketing (SIM)

Personas y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, desarrollar la información necesaria y ayudar a los tomadores de decisiones a utilizar la información para generar y validar el conocimiento sobre los puntos de vista actuales de los clientes y el mercado.

### Comentario del autor ➤

El sistema de información de marketing comienza y termina con los usuarios: evaluando sus necesidades de información y después entregando información que satisfaga dichas necesidades.

los puntos de vista de los clientes, los mercadólogos deben gestionar con eficacia la información de marketing de una variedad de fuentes.

Los mercadólogos de hoy tienen acceso inmediato a una gran cantidad de información de marketing. Con la reciente explosión de tecnologías de la información, las empresas ahora pueden generar información en grandes cantidades. Además, los propios consumidores están produciendo grandes volúmenes de información de marketing. A través del correo electrónico, mensajería de texto, blogs, Facebook, Twitter y otros medios digitales, los consumidores envían de manera voluntaria una gran cantidad de información a las empresas y entre sí. Las empresas que aprovechen dicha información pueden obtener un sustancioso y oportuno conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes a menor costo.

Lejos de carecer de información, la mayoría de los gerentes de marketing se encuentran saturados con datos y, a menudo, abrumados por ellos. Por ejemplo, cuando una compañía como Pepsi supervisa los debates en línea sobre sus marcas mediante la búsqueda de palabras clave en tweets, blogs, mensajes y otras fuentes, sus servidores absorben al día el impresionante número de seis millones de conversaciones públicas, más de dos mil millones al año.<sup>3</sup> Eso es mucha más información de la que cualquier gerente puede digerir. Por lo tanto, los vendedores no necesitan *más* información; necesitan *mejor* información y hacer un mejor *uso* de la que ya poseen.

El valor real de la investigación y la información de marketing radica en cómo se utiliza, en el conocimiento sobre los **puntos de vista del cliente** que proporciona. Partiendo de ese pensamiento, muchas empresas están restructurando ahora sus funciones de información e investigación de marketing. Están *creando equipos de perspectivas de los clientes*, encabezados por un vicepresidente de perspectivas del cliente y compuesto por representantes de todas las áreas funcionales de la empresa. Por ejemplo, el grupo de investigación de marketing de Coca-Cola está encabezado por el vicepresidente de Estrategia de marketing y perspectivas. Y en Unilever, la investigación de marketing es realizada por la división de Conocimiento del Consumidor y del Mercado, lo que ayuda a los equipos de marca a aprovechar la información y convertirla en perspectivas del cliente.

Los grupos de conocimiento de los puntos de vista de los clientes recopilan información de los consumidores y del mercado de una amplia variedad de fuentes que van desde estudios de investigación de marketing tradicionales hasta socializar y observar a los consumidores, y supervisar las conversaciones online del consumidor acerca de la empresa y sus productos. Una vez recopilados, *utilizan* estos datos para producir conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes a partir de los cuales la empresa puede crear más valor para sus clientes.

Así, las empresas deben diseñar sistemas de información de marketing eficaces que den a los gerentes la información correcta, en forma correcta, en el momento adecuado y que ayuden a utilizar esta información para crear valor para el cliente y relaciones más sólidas con él. Un **sistema de información de marketing (SIM)** se compone de personas y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, desarrollar la información necesaria y ayudar a los tomadores de decisiones a utilizar la información para generar y validar el conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes y el mercado.

La ➤ **Figura 4.1** muestra que el SIM comienza y termina con los usuarios de la información: gerentes, socios internos y externos, y otros que necesitan información de marketing. En primer lugar, interactúa con dichos usuarios de la información para *evaluar las necesidades de información*. A continuación, interactúa con el entorno de marketing para *desarrollar la información necesaria* a través de bases de datos internas de la empresa, actividades de inteligencia de marketing e investigación de marketing. Por último, el SIM ayuda a los usuarios a *analizar y utilizar* la información para desarrollar conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes, tomar las decisiones de marketing y gestionar las relaciones con los clientes.

## Evaluación de las necesidades de información de marketing

El sistema de información de marketing atiende principalmente al departamento de marketing y a otros gerentes de la empresa. Además, puede proporcionar información a los socios externos como proveedores, revendedores o agencias de servicios de marketing. Por ejemplo, el sistema de enlace minorista de Walmart (Retail Link) da acceso a proveedores clave a información de todo tipo: desde patrones de compras de los clientes y niveles de inventario de la tienda, hasta número de artículos vendidos y tiendas en los que se han vendido en las últimas 24 horas.<sup>4</sup>

Un buen SIM equilibra la información que los usuarios *desearían* tener contra la que en realidad necesitan y la que es *factible* ofrecer. Algunos gerentes piden todos los datos posibles sin pensar cuidadosamente acerca de los que en realidad necesitan. Demasiada información puede ser tan

**Figura 4.1**

El sistema de información de marketing

Este capítulo aborda la administración de información de marketing para obtener conocimiento sobre los puntos de vista del cliente; esta figura esquematiza el contenido del capítulo. Los mercadólogos comienzan evaluando la necesidad de información del usuario. A continuación, desarrollan la información necesaria utilizando datos internos, inteligencia de marketing y procesos de investigación de marketing. Por último hacen que la información esté disponible para los usuarios en la forma correcta en el momento adecuado.



perjudicial como insuficiente información. Otros gerentes podrían omitir cosas que deben saber, o podrían no saber cómo solicitar algunos tipos de información que deberían tener. Por ejemplo, los gerentes tal vez deban saber acerca de oleadas de debates favorables o desfavorables de los consumidores acerca de sus marcas en blogs o redes sociales en línea. Debido a que no saben acerca de estas discusiones, no piensan pedir información sobre ellas. El SIM debe supervisar el entorno de marketing para proporcionar a los tomadores de decisiones la información que deben tener para comprender mejor a los clientes y tomar decisiones clave de marketing.

Por último, los costos de obtención, análisis, almacenamiento y entrega de información pueden aumentar con rapidez. La empresa debe decidir si el conocimiento obtenido a partir de los datos adicionales vale sus costos (a menudo es difícil evaluar tanto el valor como el costo).

### Comentario del autor ➤

El problema no es *encontrar* datos; el mundo se desborda de datos provenientes de amplia variedad de fuentes. El desafío real es *encontrar* la información correcta—dentro y fuera de las fuentes—y transformarla en conocimiento sobre los puntos de vista del cliente.

## Desarrollo de información de marketing

Los mercadólogos pueden obtener la información que necesitan de *datos internos, inteligencia competitiva de marketing e investigación de marketing*.

### Datos internos

Muchas empresas elaboran amplias **bases de datos internas**, recopilaciones electrónicas de datos sobre los consumidores y el mercado obtenidos a partir de fuentes internas de la red de la empresa. La información de la base de datos puede provenir de los distintos departamentos: Marketing proporciona información sobre las características del cliente, transacciones de ventas y visitas al sitio Web. El departamento de servicio al cliente mantiene registros de satisfacción del cliente o problemas con el servicio; Contabilidad proporciona registros detallados de ventas, costos y flujos de efectivo; Operaciones de información sobre producción, embarques e inventarios; Ventas informa sobre reacciones de revendedores y actividades de la competencia; incluso los socios de canal de marketing proporcionan datos sobre transacciones de punto de venta. El aprovechamiento de dicha información puede generar un robusto conocimiento de los puntos de vista de los clientes y producir ventaja competitiva.

Por ejemplo, ➤ el proveedor de servicios financieros USAA utiliza su base de datos interna para crear una base de clientes increíblemente fiel:<sup>5</sup>

USAA proporciona servicios financieros a personal militar de Estados Unidos y sus familias, sobre todo a través de marketing directo por teléfono e Internet. Mantiene una enorme base de datos de clientes elaborada a partir de los historiales de compra de los clientes e información recopilada de manera directa mediante encuestas a clientes, datos de transacciones y comportamiento de navegación de su sitio Web. USAA emplea la base de datos para personalizar ofertas de marketing directo que satisfagan



▲ **Datos internos: El proveedor de servicios financieros USAA usa su amplia base de datos para ajustar sus servicios a las necesidades específicas de clientes individuales, lo que les ha generado una lealtad notable.**

Courtney Young

### Bases de datos internas

Recopilaciones electrónicas de datos sobre los consumidores y el mercado obtenidas a partir de fuentes internas de la red de la empresa.

las necesidades de los clientes individuales. Por ejemplo, para los clientes que se anticipan a su retiro, envía información sobre planeación de patrimonio. Si la familia tiene hijos en edad de ir a la universidad, USAA envía a esos jóvenes la información sobre cómo gestionar sus tarjetas de crédito.

Un encantado reportero, cliente de USAA, relata cómo la compañía financiera incluso le ayudó a enseñar a su hija de 16 años de edad a conducir. Justo antes de su cumpleaños —antes de que ella recibiera su permiso de conducir—, USAA envió un “paquete de materiales, respaldado por la investigación, para ayudarme a enseñar a mi hija a conducir, ayudarla a practicar y ayudarnos a encontrar maneras de llegar a un acuerdo sobre lo que constituye la conducción segura, para más tarde cuando ella obtuviera su licencia”. El maravillado reportero continúa: “USAA no intentó venderme algo. La moraleja para mí: que USAA invierte en mí para el largo plazo”. A través de tan hábil utilización de su base de datos, USAA atiende a cada cliente de forma única, lo que da por resultado lealtad y alta satisfacción. La empresa con valor de 18 mil millones de dólares conserva el 98% de sus clientes. Durante los últimos cuatro años, la revista *Bloomberg BusinessWeek* ha incluido a USAA entre sus dos principales “Customer Service Champs” (Campeones de servicio al cliente), destacando su legendaria atención al cliente. MSN Money, por su parte, hace poco clasificó a USAA como la número uno en su Salón de la Fama del Servicio al Cliente (Customer Service Hall of Fame).

Por lo general se puede acceder a las bases de datos internas de forma más rápida y más barata que a otras fuentes de información, pero también presentan algunos problemas. Debido a que a menudo se recopila información interna para otros fines, podría estar incompleta o constituir una forma errónea para tomar decisiones de marketing. Los datos también envejecen con rapidez; mantener la base de datos actualizada requiere un gran esfuerzo. Por último, gestionar los enormes volúmenes de datos que una gran empresa produce requiere técnicas y equipos altamente sofisticados.

### Inteligencia competitiva de marketing

#### Inteligencia competitiva de marketing

Recopilación sistemática y análisis de información públicamente disponible sobre consumidores, competidores y desarrollos en el entorno de mercado.

La **inteligencia competitiva de marketing** es la recopilación sistemática y el análisis de información públicamente disponible sobre los consumidores, competidores y desarrollos en el mercado. El objetivo de la inteligencia competitiva de marketing es mejorar la toma de decisiones mediante la comprensión del entorno de los consumidores, evaluando y siguiendo las acciones de los competidores, para proporcionar advertencias sobre oportunidades y amenazas estratégicas. Las técnicas de inteligencia de marketing van desde la observación directa de los consumidores hasta la aplicación de cuestionarios a los propios empleados de la empresa, la evaluación de los productos competidores, la investigación en Internet y el monitoreo de tendencias en Internet.

La buena inteligencia de marketing puede ayudar a los mercadólogos a conocer la forma en que los consumidores hablan y se conectan con sus marcas. Muchas empresas envían equipos de observadores capacitados para que se mezclen personalmente con los clientes que usan y hablan sobre los productos de la empresa. Otras empresas supervisan de manera sistemática las charlas online de los consumidores. ▶ Por ejemplo, Gatorade, de PepsiCo, ha creado un amplio centro de control para supervisar la actividad en las redes sociales relacionada con la marca.<sup>6</sup>



▲ **Control de la misión:** La marca Gatorade de PepsiCo ha creado un centro de control extensivo para supervisar en tiempo real las actividades de la marca en las redes sociales.

Pepsi-Cola North America, Inc.

El Centro de Control de la Misión de Gatorade, ubicado en el corazón de las oficinas centrales de la empresa en Chicago, funciona como un centro neurálgico en el cual los cuatro miembros del equipo de Control de la Misión monitorean la marca en tiempo real a través de las redes sociales. Cuando alguien menciona algo relacionado con Gatorade (incluyendo a competidores, deportistas patrocinados por Gatorade y temas relacionados con la nutrición deportiva) en Twitter, Facebook, un blog, o en otros medios de comunicación social, aparece en diversas imágenes y paneles en una de las seis grandes pantallas del Centro de Control de la Misión. El personal también supervisa anuncios en línea y el tráfico en el sitio Web, produciendo una imagen consolidada de la imagen de la marca en Internet.

Gatorade utiliza lo que ve y aprende en el Centro de Control de la Misión para mejorar sus productos, marketing y las interacciones con los clientes. Por ejemplo, mientras supervisaba su campaña “Gatorade Has Evolved” (Gatorade ha evolucionado), el equipo detectó con rapidez que un comercial con una canción del rapero David Banner se debatió fuertemente en las redes sociales. En menos de 24 horas, habían trabajado con Banner para tener disponible una versión completa de la canción y distribuirla a los seguidores de Gatorade y a los fanáticos en Twitter y Facebook. En otro caso, la marca supo que debía incrementar la producción de sus bebidas de recuperación a partir de las quejas con respecto a que éstas se estaban terminando en los puntos de venta. Más allá de

sólo supervisar las conversaciones de las redes sociales, el equipo de Control de la Misión a veces interviene en ellas, como sucedió hace poco, cuando los empleados respondieron a las preguntas de un participante con respecto a dónde comprar productos.

Muchas empresas incluso han nombrado *directores de escucha*, quienes se encargan de filtrar las conversaciones online de los clientes y transmitir ideas clave para los tomadores de decisiones de marketing. Dell creó hace dos años el puesto llamado el *Zar que Escucha*. “Nuestro oyente en jefe es fundamental para asegurarnos de que las personas adecuadas en la organización sean conscientes de lo que se está diciendo en las conversaciones en la Web acerca de nosotros, de manera que las personas relevantes en el negocio puedan conectarse con los clientes”, dice un ejecutivo de marketing de Dell.<sup>7</sup>

Las empresas también deben supervisar de manera activa las actividades de los competidores, y utilizan inteligencia competitiva de marketing para tener advertencias tempranas de los movimientos y las estrategias de sus competidores, lanzamientos de nuevos productos, mercados nuevos o cambiantes, y fortalezas y debilidades competitivas potenciales. Mucha de la inteligencia sobre la competencia puede ser recopilada por personas dentro de la empresa: ejecutivos, ingenieros y científicos, agentes de compra y la fuerza de ventas. La empresa también puede obtener información de inteligencia importante de proveedores, distribuidores y clientes clave. Puede supervisar los sitios Web de sus competidores y utilizar Internet para buscar nombres específicos de sus competidores, eventos o tendencias, y ver lo que encuentra. Y el seguimiento de las conversaciones de los consumidores acerca de las marcas competidoras a menudo es tan revelador como el seguimiento de las conversaciones sobre las propias.

Los buscadores de inteligencia también pueden revisar las miles de bases de datos online, algunas de ellas gratuitas. Por ejemplo, la base de datos de la U.S. Security and Exchange Commission's proporciona un enorme arsenal de información financiera sobre competidores públicos, y la base de datos de la U.S. Patent Office and Trademark revela las patentes que los competidores han solicitado. Por una cuota, las empresas también pueden suscribirse a cualquiera de las más de 3 000 bases de datos en línea y servicios de búsqueda de información, tales como Hoover's, LexisNexis y Dun & Bradstreet. Los mercadólogos de hoy tienen una cantidad casi abrumadora de datos sobre los competidores a sólo unos cuantos tecleos de distancia.

El juego de inteligencia es bilateral. Al enfrentarse con ciertos esfuerzos de inteligencia de marketing de sus competidores, la mayoría de las empresas ahora están tomando medidas para proteger su propia información. El uso creciente de inteligencia de marketing también plantea cuestiones éticas. Aunque las técnicas anteriores son legales, otras pueden implicar una ética cuestionable. Es claro que las empresas deben aprovechar la información disponible públicamente, sin embargo, no deben rebañarse hasta espiar. Con todas las fuentes de datos legítimas disponibles hoy en día, no es necesario que una empresa rompa la ley o los códigos de ética aceptados para obtener buena información.

## Comentario del autor ➤

Considerando que la inteligencia de marketing implica escrutar de manera activa el entorno general de marketing, la investigación de marketing implica estudios más enfocados para obtener perspectiva de clientes relativas a decisiones específicas de marketing.

### Investigación de marketing

El diseño, recopilación, análisis e informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización.

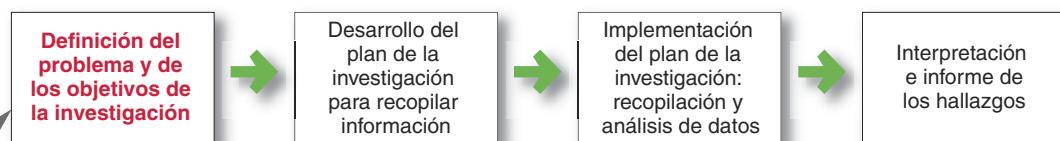
Además de información de inteligencia general de marketing sobre los consumidores, competidores y acontecimientos en el mercado, los mercadólogos a menudo necesitan estudios formales que proporcionen conocimiento sobre los puntos de vista del cliente y del mercado para las decisiones y situaciones de marketing específicas. Por ejemplo, Budweiser desea saber cuáles peticiones serán las más eficaces para sus anuncios en el Super Bowl. Yahoo! desea saber cómo reaccionarán los buscadores en la Web ante la propuesta de un proyecto de rediseño de su sitio. Samsung desea saber cuántas y qué tipo de personas comprarán sus televisores ultradelgados de próxima generación. En tales situaciones, los gerentes necesitarán investigación de marketing.

La **investigación de marketing** es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización. Las empresas utilizan la investigación de marketing en una amplia variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de marketing da a los mercadólogos las perspectivas de las motivaciones del cliente, del comportamiento de compra, y de la satisfacción. Puede ayudar a evaluar el potencial del mercado y la participación de mercado, o medir la eficacia de las actividades de fijación de precios, producto, distribución y promoción.

Algunas grandes empresas tienen sus propios departamentos de investigación que trabajan en proyectos con los gerentes de marketing. Además, estas empresas —como sus contrapartes más pequeñas— por lo general contratan especialistas externos en investigación que asesoran a la gerencia sobre problemas específicos de marketing y con el fin de llevar a cabo estudios de investigación de marketing. A veces las empresas simplemente adquieren datos recopilados por empresas externas para ayudar en su toma de decisiones.

**Figura 4.2** El proceso de investigación de marketing

El primer paso es probable que sea el más importante, pues orienta el proceso completo de investigación. Es frustrante llegar al final de un costoso proyecto de investigación para enterarse de que ¡se investigó el problema incorrecto!



El proceso de investigación de marketing tiene cuatro pasos (consulte la **Figura 4.2**): definición del problema y de los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de la investigación para recopilar información, implementación del plan de la investigación (recopilación y análisis de datos) e interpretación e informe de los hallazgos.

### Investigación exploratoria

Investigación de mercado utilizada para reunir información preliminar que ayude a definir problemas e inferir hipótesis.

### Investigación descriptiva

Investigación de marketing que se utiliza para describir mejor problemas y situaciones de marketing y mercados.

### Investigación causal

Investigación de marketing utilizada para probar hipótesis de relaciones de causa y efecto.

## Definición del problema y los objetivos de investigación

Los investigadores y gerentes de marketing deben colaborar de manera estrecha para definir el problema y acordar los objetivos de la investigación. El gerente es quien mejor entiende la decisión de cuál información es necesaria, mientras que el investigador es quien mejor entiende la investigación de marketing y la forma de obtener la información. Definir los objetivos de la investigación y el problema es a menudo el paso más difícil en el proceso de investigación: el gerente puede saber que algo está mal, sin saber las causas específicas.

Después de que el problema ha sido cuidadosamente definido, el gerente y el investigador deben fijar los objetivos de la investigación. Un proyecto de investigación de marketing podría tener uno de los tres tipos de objetivos. El objetivo de la **investigación exploratoria** es recopilar información preliminar que ayudará a definir el problema e inferir hipótesis. El objetivo de la **investigación descriptiva** consiste en describir las cosas, tales como el potencial del mercado para un producto o la demografía y las actitudes de los consumidores que compran el producto. El objetivo de la **investigación causal** es probar las hipótesis acerca de las relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, ¿una disminución del 10% en la colegiatura de una universidad privada provocará un aumento en las inscripciones que sea suficiente para compensar la reducción en la colegiatura? Por lo general, los gerentes comienzan con una investigación exploratoria y después siguen con una investigación descriptiva o causal.

La definición del problema y de los objetivos de la investigación orienta todo el proceso de la investigación; el gerente y el investigador deben ponerla por escrito para estar seguros de que están de acuerdo sobre la finalidad y los resultados esperados de la investigación.

## Desarrollo del plan de la investigación

Una vez que los investigadores tienen definido el problema de investigación y los objetivos, deben determinar la información exacta que necesitan, desarrollar un plan para reunirla de manera eficaz y presentar el plan a la gerencia. El plan de investigación describe las fuentes de datos existentes y expone los enfoques de investigación específicos, los métodos de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que los investigadores utilizarán para recopilar nuevos datos.

Los objetivos de la investigación deben traducirse en las necesidades de información específicas. ▶ Por ejemplo, supongamos que Red Bull quiere llevar a cabo investigaciones sobre cómo reaccionarían los consumidores a la propuesta de una nueva agua para beber enriquecida con vitaminas, que estaría disponible en varios sabores y que se comercializaría bajo el nombre de Red Bull. Red Bull domina en la actualidad el mercado de bebidas energizantes en todo el mundo con una participación de mercado mundial del 40%.<sup>8</sup> Una nueva línea de agua enriquecida con vitaminas — similar a la Vitaminwater de Coca Cola — podría ayudar a Red Bull a apalancar más su posición de marca dominante. La investigación propuesta podría requerir la siguiente información específica:

- Las características demográficas, económicas y de estilo de vida de los actuales clientes de Red Bull. (¿Los clientes actuales también consumen productos de agua enriquecida con vitaminas? ¿Son esos productos



▲ La decisión de Red Bull de agregar o no una línea de agua enriquecida con vitaminas a su ya exitosa mezcla de bebidas de energía necesitaría una investigación de marketing capaz de proporcionar mucha información específica.

Red Bull North America

### Datos secundarios

Información que ya existe en algún lugar, y que ha sido recopilada para otro fin.

### Datos primarios

Información recopilada para el propósito específico que se requiere en ese momento.

consistentes con sus estilos de vida? ¿O necesitaría Red Bull enfocarse en un nuevo segmento de consumidores?)

- Las características y los patrones de uso de la mayor población de usuarios de agua enriquecida: ¿Qué necesitan y esperan de dichos productos, dónde los compran, cuándo y cómo los utilizan y qué marcas existentes y cuestiones de precio son las más populares? (El nuevo producto de Red Bull necesitaría un posicionamiento fuerte y relevante en el concurrido mercado de agua enriquecida).
- Las reacciones de los minoristas para la nueva línea de productos propuesta: ¿Se abastecerían del producto y lo apoyarían? ¿Dónde lo exhibirían? (Si no se obtiene apoyo de los minoristas, las ventas de la nueva bebida se verían afectadas).
- Los pronósticos de ventas de los productos Red Bull, tanto nuevos como actuales. (¿La nueva línea de agua enriquecida creará ventas o simplemente canibalizará a las de los productos actuales de Red Bull? ¿El nuevo producto aumentará las ganancias generales de Red Bull?).

Los mercadólogos de Red Bull tendrán éstos y muchos otros tipos de información para decidir si desean o no introducir el nuevo producto, y en caso afirmativo, la mejor manera de hacerlo.

El plan de la investigación debe presentarse en una *propuesta por escrito*. Una propuesta por escrito es en especial importante cuando el proyecto de investigación es grande y complejo, o cuando una empresa externa lo lleve a cabo. La propuesta debe abarcar los problemas dirigidos por la gerencia, los objetivos de la investigación, la información que se obtendrá y la manera en que los resultados ayudarán a la toma de decisiones de la gerencia. La propuesta también debe incluir los costos estimados de la investigación.

Para satisfacer las necesidades de información del gerente, el plan de la investigación puede requerir la recopilación de datos secundarios, datos primarios o ambos. Los **datos secundarios** consisten en información que ya existe en algún lugar, y que ya fue recopilada para otro propósito. Los **datos primarios** consisten en información recopilada para el propósito específico del que se trate.

## Recopilación de datos secundarios

Los investigadores suelen comenzar mediante la recopilación de datos secundarios; la base de datos interna de la empresa ofrece un buen punto de partida. Adicionalmente, la empresa también puede aprovechar una amplia gama de fuentes de información externas.

Las empresas pueden comprar datos secundarios a proveedores externos. Por ejemplo, Nielsen vende datos de puntos de vista de compradores a partir de un panel de consumidores de más de 250 000 hogares en 25 países del mundo, con medidas de compras de prueba y de repetición, de lealtad de marca y de demografía del comprador. ► Experian Simmons realiza un espectro completo de estudios que proporcionan una visión global del consumidor estadounidense. El servicio MONITOR de Yankelovich vende información acerca de importantes tendencias sociales y estilo de vida. Éstas y otras empresas suministran datos de alta calidad para satisfacer una amplia variedad de necesidades de información de marketing.<sup>9</sup>

Los investigadores de marketing pueden llevar a cabo sus propias búsquedas de orígenes de datos secundarios utilizando *bases de datos comerciales online*. Los servicios de bases de datos generales, tales como Dialog, ProQuest y LexisNexis ponen una riqueza increíble de información en los teclados de los tomadores de decisiones de marketing. Más allá de los sitios Web comerciales que ofrecen información por una cuota, casi todas las asociaciones de cada sector, agencia gubernamental, publicación de negocios y medio de noticias ofrecen información gratuita a los que son lo suficientemente tenaces para encontrar sus sitios Web.

Los motores de búsqueda de Internet también pueden ser de gran ayuda en la localización de fuentes de información secundaria, pero también pueden ser muy frustrantes e inefficientes. Por ejemplo, un mercadólogo de Red Bull que busque en Google “productos de agua enriquecida” obtendría más de 50 000 resultados. Aun así, las búsquedas Web bien estructuradas y diseñadas pueden ser un buen punto de partida para cualquier proyecto de investigación de marketing.

**Understand  
Communicate  
Measure**

For over 50 years, marketing professionals have relied on Experian<sup>®</sup> Simmons<sup>®</sup> as the reliable source of marketing information. Experian Simmons provides the most comprehensive view of the American consumer. Our full spectrum of consumer studies includes:

- Simmons National Consumer Study**
  - First syndicated national study launched in the U.S.
  - Provides over 60,000 data variables to choose from, and usage behavior for all major media, 450+ product categories and 8,000+ brands on 25,000 U.S. adults
  - Media Ratings Council accredited
- Simmons National Hispanic Consumer Study**
  - First syndicated national study for U.S. Hispanic adults
  - Surveys over 8,000 Hispanic adults annually providing Hispanic-only information on media, acculturation, language usage and preference, nativity, and country of origin as well as culturally-relevant measures on psychographics, lifestyles, attitudes and opinions
  - Media Ratings Council accredited
- Simmons Teens Study**
  - Surveys approximately 2,300 teens between the ages 12 and 17
  - Bi-annual release with measures of major media usage, product consumption, demographics, lifestyle/psychographic characteristics as well as information on ownership, purchase, and usage of brands, products and services in the financial, entertainment and consumer package good sectors
- Simmons LOCAL<sup>™</sup>**
  - The power of Simmons at the local level.
  - Reports the unique nuances of all of America's 209 media markets
  - Study is integrated into various platforms (i.e. Nielsen Station Index<sup>®</sup> and Microsoft MapPoint<sup>®</sup>) which enables users additional ways to analyze data
- Simmons Multi-Media Engagement Study**
  - Provides ratings on the cognitive, behavioral and emotional involvement consumers have with media vehicles
  - The only syndicated, cross-channel engagement measurement tool available
- Simmons Kids Study**
  - Surveys approximately 2,200 kids
  - Provides insight into the brands and products they prefer and how much of each they consume plus in-depth media information

**Experian<sup>®</sup> Simmons**

600 Third Avenue | New York, NY 10016  
212.471.2850 | [www.ExperianSimmons.com](http://www.ExperianSimmons.com)

▲ **Los servicios de bases de datos de consumidores como Experian Simmons venden una cantidad increíble de información que abarca todo: desde los productos que los consumidores compran y las marcas que prefieren, hasta sus estilos de vida, actitudes y preferencias de medios. Experian Simmons “provee el panorama más completo del consumidor estadounidense”.**

Experian Consumer Research

Los datos secundarios por lo general pueden obtenerse más rápido y a un menor costo que los datos primarios. Asimismo, las fuentes secundarias a veces pueden proporcionar datos que una compañía sola no podría recoger por sí misma (información que no está disponible de manera directa o cuya recopilación sería demasiado costosa). Por ejemplo, sería demasiado caro para los mercadólogos de Red Bull llevar a cabo una auditoría constante de las tiendas minoristas para averiguar sobre participación de mercado, precios y exhibición de las marcas de la competencia, pero pueden comprar el servicio InfoScan de SymphonyIRI Group, que proporciona esta información basada en datos de escáner y otros de las 34 000 tiendas minoristas en los mercados de todo Estados Unidos.<sup>10</sup>

Los datos secundarios también pueden presentar problemas. Los investigadores rara vez pueden obtener todos los que necesitan a partir de fuentes secundarias. Por ejemplo, Red Bull no encontrará información existente sobre las reacciones del consumidor ante una nueva línea de agua enriquecida que aún no ha sido colocada en el mercado. Incluso cuando sea posible encontrar los datos, la información podría no ser muy útil. El investigador debe evaluar información secundaria cuidadosamente para asegurarse de que es *relevante* (que se ajusta a las necesidades del proyecto de investigación), *precisa* (recopilada y comunicada de manera confiable), actual (lo suficientemente actualizada para las decisiones del momento) e *imparcial* (recolectada y comunicada de manera objetiva).

## Recopilación de datos primarios

Los datos secundarios proporcionan un buen punto de partida para la investigación y a menudo ayudan a definir los objetivos y problemas de la investigación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la empresa también debe recopilar datos primarios. La ➤ **Tabla 4.1** muestra que diseñar un plan de recopilación de datos primarios exige una serie de decisiones sobre *enfoques de la investigación, métodos de contacto, un plan de muestreo e instrumentos de investigación*.

### Enfoques de la investigación

Los enfoques de la investigación para reunir datos primarios incluyen observaciones, encuestas y experimentación. A continuación analizaremos cada uno.

#### Investigación por observación

Recopilación de datos primarios mediante la observación de personas, acciones y situaciones relevantes.

**Investigación por observación.** La **investigación por observación** consiste en recopilar datos primarios mediante la observación de situaciones, acciones y personas pertinentes. Por ejemplo, Trader Joe's podría determinar posibles nuevas ubicaciones de tienda evaluando los patrones de tráfico, las condiciones del vecindario y las ubicaciones de competidores como Whole Foods, Fresh Market y otras cadenas minoristas.

Los investigadores a menudo observan el comportamiento del consumidor para conocer puntos de vista de los clientes que no se obtienen a través de sólo hacerles preguntas. Por ejemplo, Fisher-Price ha establecido un laboratorio en el que sus investigadores pueden observar las reacciones de los niños ante juguetes nuevos. El laboratorio de juegos de Fisher-Price es un espacio soleado, lleno de juguetes donde algunos niños con suerte llegan a probar prototipos de Fisher-Price bajo la mirada atenta de los diseñadores, quienes esperan encontrar la inspiración para crear el próximo juguete de gran éxito.

Los mercadólogos observan no sólo lo que los consumidores hacen sino también lo que dicen; ahora escuchan de manera rutinaria las conversaciones de los consumidores en sitios Web, blogs y redes sociales. La observación de esa retroalimentación natural puede dar aportaciones que simplemente no es posible adquirir a través de enfoques de investigación más estructurados y formales.

Una amplia gama de empresas utiliza ahora la **investigación etnográfica**. La investigación etnográfica implica el envío de observadores para ver e interactuar con los consumidores en sus “ambientes naturales”. Los observadores podrían ser antropólogos y psicólogos capacitados o investigadores y gerentes de la empresa (consulte Marketing en acción 4.1).

➤ **Tabla 4.1**

Plan de recopilación de datos primarios

Enfoques de investigación	Métodos de contacto	Plan de muestreo	Instrumentos de investigación
Observación	Correo	Unidad de la muestra	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de la muestra	Instrumentos mecánicos
Experimentación	Personal Online	Procedimiento de muestreo	

**MARKETING EN ACCIÓN****4.1****Investigación etnográfica: Observar lo que los consumidores hacen *en realidad***

Una chica entra en un bar y dice el camarero: “Dame una Diet Coke y una línea de visión clara hacia esos chicos bebiendo Miller Lite en la esquina”. Si está esperando un remate cómico, lo sentimos: esto no es un chiste. La “chica” en esta situación es Emma Gilding, etnógrafo corporativa de la agencia de publicidad Ogilvy & Mather. En este caso, su trabajo es salir a los bares de todo Estados Unidos y observar a grupos de chicos que beben cervezas con sus amigos. No es broma. Esto es investigación de marketing de vanguardia y honesta, al estilo de la etnografía.

Mientras un camarógrafo graba la acción, Gilding mantiene un registro sobre qué tan cerca se situaron los chicos uno del otro. Ella escucha las historias y observa cómo pasa el uso de la palabra de un orador a otro, como en una tribu alrededor de una fogata. De vuelta en la oficina, un equipo de antropólogos y psicólogos capacitados escudriñan durante más de 70 horas de filmación de cinco noches similares en bares desde San Diego a Filadelfia. Una perspectiva clave: Miller es la elección de grupos de bebedores, mientras que su principal competidor, Bud Lite, es la cerveza que eligen los bebedores solos. El resultado fue una regocijante serie de anuncios que cuentan las extrañas experiencias de un bebedor Miller Lite en el mundo —cuando lo atrapan tomando monedas del estuche de guitarra de un músico ciego, o cuando atraviesa el desierto con un camionero tornado— hasta tomas del mismo personaje deleitando a sus amigos con cuentos sobre un brebaje. Los anuncios de Miller Lite obtuvieron altas calificaciones de audiencia por su valor como entretenimiento y por su resonancia emocional.

Los mercadólogos de hoy enfrentan muchas preguntas difíciles: ¿Qué piensan *en realidad* los clientes acerca de un producto y qué dicen sobre él a sus amigos? ¿Cómo lo utilizan *en realidad*? ¿Le dirán a usted? ¿Pueden decirle? Con demasiada frecuencia, la investigación tradicional simplemente no puede proporcionar respuestas precisas. Para obtener información más profunda, muchas empresas usan la investigación etnográfica que observa e interactúa con los consumidores en sus “ambientes naturales”.

Los etnógrafos buscan “la verdad de los consumidores”. En encuestas y entrevistas, los clientes pueden declarar (y creer plenamente) ciertas preferencias y comportamientos, cuando la realidad es bastante diferente. La etnografía proporciona un tour interno del mundo del cliente, ayudando a los mercadólogos a entender lo que los consumidores *en realidad* hacen en lugar de lo que *dicen*. “Eso podría significar atrapar a un paciente cardíaco atragantándose una sopa de crema y un sándwich de albóndigas al tiempo que ensalza las virtudes de una alimentación saludable”, observa un etnógrafo, “o a un diabético aderezando de manera vigorosa con sal su desayuno de salchicha con huevos para después explicar cómo se niega a usar jalea en su pan tostado”.

Al entrar al mundo del cliente, los etnógrafos pueden examinar cómo piensan y sienten los clientes en relación a sus productos. Aquí hay otro ejemplo:

En fechas recientes, Kelly Peña, también conocida como “la encantadora de niños”, una tarde revisaba un cajón de la cómoda de un niño de 12 años de edad. Su misión encubierta: desenterrar lo que lo mueve

y ayudar a Walt Disney Company a reafirmarse como una fuerza cultural entre los chicos. Peña, investigadora de Disney, encabeza un equipo que se enfoca en esa camiseta desgastada de rock’n’roll. ¿Black Sabbath? “Usarla me hace sentir como que voy a una película de clasificación R”, le dijo Dean, el tímido niño pelirrojo, bajo escrutinio. ¡Lotería! Peña y su equipo de antropólogos han pasado 18 meses espiando dentro de las cabezas de chicos poco comunicativos en busca de ese tipo de pepita de oro psicológica.

Disney confía en las ideas de Peña para crear nuevo entretenimiento para niños de 6 a 14 años, que representan 50 000 millones de dólares al año en el gasto en todo el mundo. Con excepción de Cars, Disney —hogar de artículos más enfocados a las niñas como la línea de “Princesas”, “Hannah Montana” y “Pixie Hollow”— ha sido especialmente débil en el entretenimiento para niños. Las investigaciones de Peña a veces se llevan a cabo en grupos; a veces implica ir de compras con un adolescente y su madre. Al recorrer la casa de Dean, Peña buscaba pistas tácitas sobre lo que le gusta y lo que detesta. “Lo que está en sus repisas de atrás y que él no ha deseado nos dirá bastante”, dijo previamente. “¿Qué está colgado en sus paredes? ¿Cómo interactúa con sus parientes?” Un gran hallazgo derivado de su visita de dos horas: aunque Dean intentaba sonar adulto y actuaba indolente en sus respuestas, todavía tenía mucho de niño pequeño en su interior. Tenía sábanas de dinosaurios y animales de peluche debajo de su cama. “Creo que está intentando pisar muchos límites por primera vez”, dijo más tarde Peña.

Los niños ya pueden ver los resultados del escrutinio de Peña en Disney XD, un nuevo canal de cable y el sitio Web. No es casualidad, por ejemplo, que el personaje central de “Aaron Stone” sea un jugador de baloncesto mediocre. Peña indicó a los productores que los chicos se identifican con protagonistas que se esfuerzan mucho para crecer. “Ganar no es, ni de cerca, tan importante para los muchachos como se piensa en Hollywood”, dijo.



**▲ Investigación etnográfica: para comprender mejor los desafíos a los que se enfrentan los compradores en edad avanzada, este ejecutivo de Kimberly-Clark intenta comprar mientras usa unos lentes que le afectan la vista y unos gruesos guantes que emulan padecer artritis.**

Lauren Pond/The Photo Pond

La investigación etnográfica a menudo produce los tipos de detalles íntimos que simplemente no emergen de los tradicionales *focus group* y encuestas. Por ejemplo, los *focus group* dijeron a la cadena de Hoteles Best Western que los hombres son quienes deciden cuándo parar para descansar en la noche y dónde alojarse; pero grabaciones de parejas en viajes largos por todo Estados Unidos mostraban que por lo general era la mujer la que decidía. La observación a menudo permite descubrir problemas que ni los clientes perciben tener. Al grabar a los consumidores en la ducha, el fabricante de accesorios para baño Moen descubrió riesgos de seguridad que no reconocen los consumidores, tales como el hábito de algunas mujeres de afeitar sus piernas mientras se sujetan del controlador de temperatura. Para Moen sería casi imposible descubrir ese tipo de deficiencias de diseño sólo haciendo preguntas.

Experimentar de primera mano lo que experimentan los clientes también puede proporcionar ideas útiles. Con ese fin, el gigante de productos de consumo Kimberly-Clark lleva a cabo un programa que pone a los ejecutivos de cadenas minoristas como Walgreens, Rite Aid y Family Dollar en los zapatos de sus clientes —literalmente. Los ejecutivos van de compras a sus propias tiendas con gafas que desenfocan su visión, granitos de maíz en sus zapatos y guantes de goma voluminosos en sus manos. Todo forma parte de un ejercicio diseñado para ayudar a los mercadólogos a comprender los desafíos físicos que enfrentan los compradores de edad avanzada, quienes representarán el 20% de la población total estadounidense para el año 2030.

Las gafas de visión borrosa simulan enfermedades comunes de la vista, como cataratas, degeneración macular y glaucoma. Los granos de maíz dentro de los zapatos dan una idea de lo que se siente caminar con dolores articulares. Y los voluminosos guantes simulan limitaciones a la destreza manual provocadas por la artritis. Los participantes obtienen de estas experiencias innumerables ideas para hacer las tiendas más amigables para la gente mayor: letras más grandes y colores más amigables con la vista en envases y volantes; nueva iluminación en las tiendas y señalización clara, así como botones para pedir ayuda cerca de la mercancía pesada, como agua embotellada y detergente para ropa.

Así, los investigadores de marketing se acercan cada vez más a los consumidores, observándolos de cerca mientras actúan e interactúan en escenarios naturales, o sumergiéndose para sentir lo que sus consumidores sienten. “Conocer al consumidor individual de manera íntima se ha convertido en una necesidad”, dice un asesor de investigación, “y la etnografía es la conexión íntima con el consumidor”.

*Fuentes:* Fragmentos adaptados y otra información 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; Ellen Byron, “Seeing Store Shelves Through Senior Eyes”, *Wall Street Journal*, 14 de septiembre de 2009, p. B1; y Natasha Singer, “The Fountain of Old Age,” *New York Times*, 6 de febrero de 2011, p. BU 1.



▲ **Investigación etnográfica:** Kraft Canadá envió a su presidente (arriba, al centro) y a otros ejecutivos de alto nivel a observar la vida familiar real en diversos hogares canadienses. Los videos de sus experiencias ayudaron a los mercadólogos y a otros dentro de la empresa a comprender el papel que las marcas de Kraft desempeñan en la vida de las personas.

Michael Stuparyk/GetStock.com

También considere este ejemplo:<sup>11</sup>

► Kraft Canadá envió hace poco a su presidente y a otros ejecutivos de alto nivel a observar la vida familiar real en una docena de casas canadienses. “Salimos con el propósito de entender a la familia canadiense, lo que está ocurriendo en sus hogares, en especial en la cocina”, dice el vicepresidente de perspectivas del consumidor y estrategia de Kraft Canadá. Después de ver horas de video de las 12 familias visitadas, el grupo de percepciones del consumidor encontró algunos temas unificadores en los diversos mercados de Kraft. Se enteraron de que casi todas las familias enfrentan la misma “loca carrera por tener la comida lista para la familia, dentro de un apresuramiento y unas decisiones de último minuto, y la necesidad de equilibrar necesidades alimentarias diferentes, incluyendo las de los niños”. Kraft compartió una recopilación de esos videos con los equipos de ventas y marketing, quienes los utilizaron como base para las sesiones de lluvia de ideas. Incluso subió el video a un sitio Web interno para que lo vean los 4 500 empleados de Kraft en todo Canadá. La experiencia de “vivir con los clientes” ayudó a los mercadólogos de Kraft y a otros a comprender cómo las marcas de la empresa ayudan a los clientes al ofrecer productos más cómodos que reduzcan el estrés de poner comida sobre la mesa.

Más allá de llevar a cabo la investigación etnográfica en los entornos físicos del consumidor, muchas empresas ahora de manera rutinaria llevan a cabo investigación *netnográfica*: el comportamiento de los consumidores en un contexto natural de Internet. La observación de las personas cuando interactúan y se desplazan por Internet puede proporcionar perspectivas útiles sobre sus motivos y comportamiento de compra tanto online como offline.<sup>12</sup>

La investigación por observación y etnográfica a menudo produce el tipo de detalles que simplemente no surge en los cuestionarios de investigación tradicional o en *focus group*. Considerando que los enfoques tradicionales de investigación cuantitativa pretenden probar hipótesis conocidas y obtener respuestas a preguntas de producto o estrategia bien definidas, la investigación por observación puede generar ideas frescas de cliente y mercado que la gente no quiere o no ha podido proporcionar. Provee una ventana hacia las acciones inconscientes de los clientes y sus necesidades y sentimientos no expresados.

En contraste, sin embargo, algunas cosas no pueden ser observadas: sentimientos, actitudes, motivaciones o comportamientos privados. El comportamiento a largo plazo o infrecuente también es difícil de observar. Al final, puede ser muy difícil interpretar las observaciones. Debido a estas limitaciones, los investigadores suelen utilizar la observación junto con otros métodos de recopilación de datos.

### **Investigación por encuestas**

Recopilación de datos primarios mediante preguntas hechas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamientos de compra.

**Investigación por encuestas.** La **investigación por encuestas**, el método más ampliamente utilizado para la recopilación de datos primarios, es el método mejor estudiado para la recopilación de información descriptiva. Una empresa que desea conocer comportamientos de compra, preferencias, actitudes o conocimiento de las personas, con frecuencia puede averiguarlo haciendoles preguntas de manera directa.

La principal ventaja de las encuestas es su flexibilidad; pueden ser utilizadas para obtener muchos tipos de información en muchas situaciones diferentes. Las encuestas que abordan casi cualquier cuestión de marketing o de decisión pueden realizarse por teléfono o por correo, en persona, o en la Web.

Sin embargo, las encuestas también presentan algunos problemas. A veces las personas son incapaces de responder preguntas de la encuesta porque no recuerdan o nunca han pensado en lo que hacen y por qué lo hacen. Las personas pueden no estar dispuestas a responder a entrevistadores desconocidos o sobre las cosas que consideran privadas. Los encuestados pueden responder preguntas de la encuesta incluso cuando no saben la respuesta sólo para parecer más inteligentes o más informados. O pueden intentar ayudar al entrevistador dando una respuesta agradable. Por último, la gente ocupada no podrá dedicar el tiempo; otros resentirán la intrusión en su privacidad.

### **Investigación experimental**

Recopilación de datos primarios mediante la selección de grupos similares de sujetos, dándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados y verificando las diferencias en las respuestas de los grupos.

**Investigación experimental.** Mientras que la observación es más adecuada para la investigación exploratoria y las encuestas para la investigación descriptiva, la **investigación experimental** es la más adecuada para recopilar información causal. La experimentación implica seleccionar grupos coincidentes de sujetos, dándoles diferentes tratamientos, controlando los factores no relacionados y comprobando las diferencias en las respuestas del grupo. Así, la investigación experimental intenta explicar las relaciones de causa y efecto.

Por ejemplo, antes de agregar un emparedado nuevo a su menú, McDonald's podría utilizar experimentos para probar los efectos sobre las ventas de dos precios diferentes que podría cobrar. Podría introducir el emparedado nuevo a un precio en una ciudad y a otro precio en otra. Si las ciudades son similares, y otros esfuerzos de marketing para el emparedado son iguales, las diferencias en las ventas entre las dos ciudades podrían estar relacionadas con el precio cobrado.

### **Métodos de contacto**

Es posible recopilar datos por correo, teléfono, por entrevista personal u online. La ➤ **Tabla 4.2** muestra las fortalezas y debilidades de cada método de contacto.

**Correo, teléfono y entrevistas personales.** Los *cuestionarios por correo* pueden ser utilizados para recopilar grandes cantidades de información a un bajo costo por encuestado. Los encuestados pueden dar respuestas más honestas a preguntas más personales en un cuestionario por correo que a un entrevistador desconocido en persona o por teléfono. Además no participan encuestadores, que podrían sesgar las respuestas de los encuestados.

Sin embargo, los cuestionarios por correo constituyen un instrumento poco flexible; todos los encuestados responden a las mismas preguntas en un orden fijo. Las encuestas por correo suelen tomar más tiempo en completarse y la tasa de respuesta —el número de personas que devuelven los cuestionarios contestados— a menudo es muy baja. Por último, el investigador tiene poco control sobre la muestra del cuestionario de correo. Incluso con una buena lista de correo, es difícil controlar *quién* en una determinada dirección llenará el cuestionario. Como resultado de las deficiencias, más

**Tabla 4.2****Fortalezas y debilidades de los métodos de contacto**

	<b>Correo</b>	<b>Teléfono</b>	<b>En persona</b>	<b>Online</b>
Flexibilidad	Mala	Buena	Excelente	Buena
Cantidad de datos que pueden recopilarse	Buena	Regular	Excelente	Buena
Control de los efectos del entrevistador	Excelente	Regular	Mala	Regular
Control de la muestra	Regular	Excelente	Buena	Excelente
Velocidad de la recolección de datos	Mala	Excelente	Buena	Excelente
Tasa de respuesta	Mala	Mala	Buena	Buena
Costo	Buena	Regular	Mala	Excelente

Fuente: Basada en Donald S. Tull y Del I. Hawkins, *Marketing Research: Measurement and Method*, 7a. ed. (Nueva York: Macmillan Publishing Company, 1993). Adaptada con autorización de los autores.

y más mercadólogos están ahora cambiando a encuestas online y por correo electrónico que son más rápidas, más flexibles y de menor costo.

La *entrevista telefónica* es uno de los mejores métodos para recopilar información con rapidez, y proporciona mayor flexibilidad que los cuestionarios por correo. Los entrevistadores pueden explicar las preguntas difíciles y, dependiendo de las respuestas recibidas, pueden omitir algunas preguntas o ahondar en otras. Las tasas de respuesta tienden a ser superiores que las de los cuestionarios por correo y los entrevistadores pueden pedir hablar con los encuestados con las características deseadas o incluso por su nombre.

Sin embargo, con las entrevistas telefónicas, el costo por encuestado es mayor a los cuestionarios por correo u online. También es posible que las personas no deseen discutir preguntas personales con un entrevistador. El método presenta sesgo del entrevistador: la manera de hablar de los entrevistadores, cómo hacen las preguntas y otras que pueden afectar a las respuestas de los encuestados. Por último, en esta época de “listas de no llamar” y de consumidores acosados por promociones, cada vez hay más personas que simplemente cuelgan el teléfono a los entrevistadores, en lugar de hablar con ellos.

Las *entrevistas personales* tienen dos formas: individuales y de grupo. Las *entrevistas individuales* implican hablar con las personas en sus casas u oficinas, en la calle o en centros comerciales. Ese tipo de entrevistas es flexible: los entrevistadores capacitados pueden guiar las entrevistas, explicar cuestiones difíciles y explorar temas como la situación lo requiera. Pueden mostrar a los sujetos los productos, anuncios o paquetes reales y observar sus reacciones y comportamiento. Sin embargo, las entrevistas personales individuales pueden costar de tres a cuatro veces más que las entrevistas telefónicas.

Las *entrevistas de grupo* consisten en invitar de seis a diez personas para reunirse con un moderador capacitado para hablar sobre un producto, servicio u organización. A los participantes por lo general se les paga una pequeña cantidad por asistir. Un moderador fomenta la discusión libre y fácil, con la esperanza de que las interacciones del grupo hagan que surjan pensamientos y sentimientos reales. Al mismo tiempo, el moderador “enfoca” la discusión, de ahí el nombre de *focus group*.

En los *focus group* tradicionales, los investigadores y mercadólogos observan las discusiones del grupo desde detrás de un espejo unidireccional y registran los comentarios por escrito o en video para su estudio posterior. Los investigadores de *focus group* suelen utilizar videoconferencia y tecnología de Internet para conectar a los mercadólogos en localidades distantes con la acción en vivo del *focus group*. Utilizando cámaras y sistemas de sonido bidireccionales, los ejecutivos de marketing en una sala de juntas apartada pueden ver y escuchar, y con el uso de controles remotos, hacer acercamientos a los rostros y recorrer el *focus group* con la cámara.

Junto con la investigación por observación, los *focus group* se ha convertido en una de las herramientas de investigación de marketing cualitativo más importantes para obtener ideas frescas sobre pensamientos y sentimientos del consumidor. En los escenarios del *focus group*, los investigadores no sólo escuchan opiniones e ideas del consumidor, sino que también pueden observar las expresiones faciales, movimientos corporales, interacción de grupo y flujos de la conversación. Sin embargo, los *focus group* presentan algunos desafíos. Por lo general emplean pequeñas muestras para mantener bajos el tiempo y los costos, y puede ser difícil generalizar a partir de los resultados. Además, los consumidores en los *focus group* no son siempre abiertos y honestos acerca de sus sentimientos, comportamiento e intenciones reales delante de otras personas.

**Focus group**

Entrevistas personales que implican invitar entre seis y diez personas a reunirse durante algunas horas con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, servicio u organización. El entrevistador “enfoca” la discusión del grupo en asuntos importantes.

Para superar estos problemas, muchos investigadores están manipulando el diseño del *focus group*. Algunas empresas utilizan *grupos de inmersión*: pequeños grupos de consumidores que interactúan directa e informalmente con los diseñadores del producto sin que esté presente algún moderador de grupo. Otros investigadores están cambiando los entornos en los que realizan *focus group* para ayudar a los consumidores a relajarse y obtener respuestas más auténticas. ▶ Por ejemplo, Lexus organizó hace poco una serie de cenas “Una noche con Lexus” con grupos de clientes en los hogares de los clientes:<sup>13</sup>



▲ **Nuevos entornos de focus group: El gerente general de Lexus, Mark Templin, ofrece una serie de cenas “Una noche con Lexus” con compradores de automóviles de lujo para tratar de dilucidar porqué se convirtieron, o no, en dueños de un Lexus.**

Cortesía de Lexus

Nada como sardinas curadas en cítricos con escabeche de verduras o *halibut* al horno con un huevo de codorniz para conseguir que fluya la conversación. En realidad, Mark Templin, vicepresidente y gerente general de grupo Lexus, cree que la mejor manera de conocer de cerca y de manera personal a los clientes es cenar con ellos, en sus hogares y con estilo. En la primera cena, celebrada en Beverly Hills, 16 dueños de Lexus, Mercedes, BMW, Audi, Land Rover y otros automóviles de alta gama intercambiaron sus percepciones de la marca Lexus. A través de una animada conversación durante una cena sumptuosa elaborada por un famoso chef, Templin espera enterarse de por qué las personas se convirtieron, o no, en propietarios de Lexus.

Mientras se deleitan con la alta cocina, los consumidores de automóviles de alta gama dieron a Templin muchas perspectivas útiles. Por ejemplo, escuchó que los vehículos Lexus a menudo están etiquetados como poco divertidos. “Todo el mundo había conducido un Lexus en algún momento y tenía una fabulosa experiencia”, dice Templin. “Pero el Lexus que [tuvieron] no fue tan divertido para conducir como el automóvil que tienen ahora. Nuestro reto es demostrar que el Lexus es más divertido

en su manejo hoy que hace 15 años”. Templin también se sorprendió por la medida en que los compradores de automóviles de lujo permiten a sus hijos mayores influir en la decisión del automóvil a adquirir. Templin dice que el marketing de Lexus en el futuro tendrá también que apuntar a los jóvenes adultos que no pueden comprar automóviles de lujo pero que sí pueden influir mucho en las decisiones de sus padres.

Las entrevistas individuales y los *focus group* pueden añadir un toque personal en contraposición a la investigación más orientada a los números. “Hacemos mucha investigación y nos dice lo que necesitamos para la operación de nuestro negocio, pero me da más resultado el hablar cara a cara”, dice Templin. “Cuando oigo a las personas directamente, lo que dicen cobra vida propia”.

**Investigación de Marketing online.** El crecimiento de Internet ha tenido un impacto dramático en la forma que se realiza la investigación de marketing. Cada vez más, los investigadores recopilan los datos primarios a través de la **investigación de marketing online**: encuestas por Internet, paneles en línea, experimentos, *focus group* y comunidades de marca en línea.

La investigación en línea puede asumir muchas formas. Una empresa puede utilizar la Web como medio para encuestas: puede incluir un cuestionario sobre su sitio Web o utilizar el correo electrónico para invitar a la gente a responder preguntas, crear paneles en línea que proporcionen retroalimentación regular o mantener conversaciones en vivo o *focus group* en línea. Los investigadores también pueden experimentar con diferentes precios, encabezados o características del producto en varios sitios Web o en momentos diferentes para conocer la eficacia relativa de sus ofertas. Pueden configurar entornos virtuales de compras y utilizarlos para probar nuevos productos y programas de marketing. O una empresa puede aprender sobre el comportamiento de los clientes online siguiendo sus flujos de clics mientras visitan el sitio Web y se desplazan a otros sitios.

Internet es especialmente idóneo para la investigación *cuantitativa*, por ejemplo, para llevar a cabo encuestas de marketing y de recopilación de datos. Más de tres cuartas partes de todos los estadounidenses tienen ahora acceso a la Web, convirtiéndola en un canal fértil para llegar a una amplia muestra representativa de los consumidores.<sup>14</sup> A medida que las tasas de respuesta para los métodos tradicionales de estudio disminuyen y los costos aumentan, la Web remplaza con rapidez al correo y al teléfono como la metodología de recopilación de datos dominante.

### Investigación de marketing online

Recopilación de datos primarios en línea a través de encuestas por Internet, *focus group* en línea, experimentos basados en la Web o seguimiento del comportamiento en línea del consumidor.

La investigación a través de encuestas en la Web ofrece muchas ventajas sobre los métodos tradicionales del teléfono, correo y las entrevistas personales. Las ventajas más evidentes son la velocidad y el bajo costo. En línea, los investigadores pueden distribuir rápida y fácilmente las encuestas en Internet a miles de encuestados de manera simultánea a través de correo electrónico o mediante la publicación en sitios Web seleccionados. Las respuestas pueden ser casi instantáneas, y debido a que los encuestados introducen ellos mismos la información, los investigadores pueden tabular, revisar y compartir datos de la investigación conforme llega la información.

La investigación online por lo general cuesta mucho menos que la investigación llevada a cabo a través de correo, teléfono o entrevistas personales. El uso de Internet elimina la mayoría de los gastos de correo, teléfono, entrevistadores y tratamiento de los datos asociados con los otros métodos. Además, el tamaño de la muestra tiene poco impacto sobre los costos. Una vez configurado el cuestionario, hay poca diferencia en el costo entre 10 encuestados y 10 000 encuestados en la Web.

Su bajo costo pone a la investigación online dentro del alcance de casi cualquier negocio, grande o pequeño. En realidad, con Internet, lo que fuera alguna vez del dominio de los expertos en investigación, ahora está disponible para casi cualquier aspirante a investigador. ► Incluso los investigadores más pequeños y menos sofisticados pueden usar 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.

Las encuestas basadas en la Web también tienden a ser más interactivas y atractivas, más fácil de completar y menos intrusivas que las encuestas tradicionales por teléfono o correo. Como resultado, suelen obtener mayores tasas de respuesta. Internet es un excelente medio para llegar a los consumidores difíciles de alcanzar, como las escurridizas audiencias de adolescentes, solteros, acaudalados y los que tienen una mayor educación. También es bueno para llegar a las madres trabajadoras y otras personas que llevan vidas ocupadas. Esas personas están bien representadas en línea y pueden responder en su propio espacio y a su propia conveniencia.

De la misma forma que los investigadores de marketing se apresuraron a utilizar Internet para las encuestas cuantitativas y la recopilación de datos, ahora están adoptando también métodos de investigación cualitativos basados en Internet, como *focus group* en línea, blogs y redes sociales. Internet puede proporcionar una forma rápida y de bajo costo para obtener percepciones cualitativas del cliente.

Un enfoque de investigación cualitativa primaria basada en la Web son los *focus group* online. Tales grupos ofrecen muchas ventajas sobre los *focus group* tradicionales. Los participantes pueden entrar al sistema desde cualquier lugar: todo lo que necesitan es una laptop y una conexión Web. Por lo tanto, Internet funciona bien para reunir a personas de diferentes partes del país o del mundo. Además, los investigadores pueden realizar y supervisar *focus group* online desde casi cualquier lugar, eliminando así los gastos de viaje, alojamiento y servicio. Por último, aunque los *focus group* online requieren cierto avance de programación, los resultados son casi inmediatos.

Los *focus group* online puede tomar cualquiera de varios formatos. La mayoría ocurren en tiempo real, en la forma de debates de sala de chat en línea en los que los participantes y un moderador toman asiento alrededor de una mesa virtual e intercambian comentarios. Alternativamente, los investigadores podrían configurar un foro de mensajes en línea en el que los encuestados interactúan en el transcurso de varios días o semanas. Los participantes entran al sistema diariamente y comentan sobre los temas del *focus group*.

Aunque son de bajo costo y fáciles de administrar, los *focus group* online pueden carecer de la dinámica del mundo real o de acercamientos más personales. Para superar estas deficiencias, algunos investigadores están agregando ahora audio y video en tiempo real a sus *focus group* online. ► Por ejemplo, la empresa de investigación online Channel M2 “pone de vuelta el toque humano a la investigación online” al reunir a los participantes de *focus group* en “salas virtuales de entrevista” amigables con el usuario. A la hora convenida, los participantes firman a través de su computadora equipada con webcam, ven el video en directo de otros participantes e interactúan con ellos en tiempo real. Los investigadores pueden “sentarse” en el *focus group* desde cualquier lugar, y ver y escuchar a cada participante.<sup>15</sup>

The screenshot shows the homepage of Zoomerang. At the top, there's a navigation bar with links for HOME, ONLINE SURVEYS, ONLINE SAMPLE, and RESOURCE CENTER. Below the header, a large banner reads "Online Surveys by Zoomerang The best solution for fast, easy feedback". It also mentions "The leader since 1999 with over 1 million satisfied customers - try us today!". To the right of the banner is a yellow "USE IT FREE" button. The main content area is divided into several sections: "New! Results Sharing Widget" (with a preview of a survey result), "Why Zoomerang?" (listing features like Powerful Online Surveys, Flexible Pricing, and Consumer Survey Respondents), "Basic" (Fast and easy online surveys), "Advanced" (Easy Survey Creation, Unlimited Responses, Advanced Survey Logic), and a "QUICK LINKS" sidebar with links to Top Surveys, Customer Satisfaction, Employee Satisfaction, Event Planning, and more.

### ▲ Investigación online: Gracias a los servicios de encuestas tales como Zoomerang, casi cualquier negocio, grande o pequeño, puede crear, publicar y distribuir sus propias encuestas personalizadas en minutos.

Zoomerang, una empresa de MarketTools

#### **Focus group online**

Reunir en línea a un pequeño grupo de personas con un moderador capacitado para chatear acerca de un producto, servicio u organización y obtener así percepciones cualitativas acerca de las actitudes y comportamientos de los consumidores.



Algunos investigadores están agregando ahora audio y video en tiempo real a sus *focus group* online. Por ejemplo, Channel M2 “devuelve el toque humano a la investigación online” al reunir a los participantes de *focus group* en “salas virtuales de entrevista” amigables con el usuario.

© 2009 Channel M2, LLC. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización.

Aunque están creciendo aprisa, las investigaciones cuantitativa y cualitativa basadas en Internet tienen algunos inconvenientes. Un problema importante es controlar quién está dentro de la muestra online. Sin ver a los encuestados, es difícil saber quiénes son en realidad. Para superar esos problemas de muestra y contexto, muchas empresas de investigación online utilizan paneles de encuestados y comunidades donde uno opta por tomar el cuestionario. Por ejemplo, Zoomerang ofrece un panel online de consumidores y negocios que se ha perfilado con base en más de 500 atributos.<sup>16</sup>

Alternativamente, muchas empresas ahora están desarrollando sus propias redes sociales personalizadas y las utilizan para obtener perspectivas y aportaciones de los clientes. Por ejemplo, además de examinar los cerebros de los clientes en eventos presenciales como las cenas en casas de los clientes “Una noche con Lexus”, Lexus ha construido una comunidad de investigación online extensiva llamada la Lexus Advisory Board (Junta Consultiva de Lexus).

La Lexus Advisory Board es un grupo al que se accede exclusivamente por invitación y consiste en 20 000 propietarios de automóviles Lexus que representan una amplia gama demográfica, psicográfica y por modelo. Lexus encuesta al grupo por lo regular para obtener información del propietario sobre temas tan diversos

como sus percepciones de la marca y retroalimentación sobre los nuevos modelos y equipamiento, hasta su experiencia como propietarios de un Lexus y las relaciones de los clientes con los distribuidores. “Como propietario de un Lexus, su opinión es valiosa para nosotros”, dice la invitación, “por eso Lexus le invita a unirse a nuestro exclusivo panel de investigación online. Al convertirse en miembro de la Lexus Advisory Board, su retroalimentación ayudará a dar forma al desarrollo de productos futuros, al servicio al cliente y a las comunicaciones de marketing”. Un ejecutivo de marketing de Lexus, dice, “Esto es una gran manera de escuchar a los clientes”.

Así, en los últimos años, Internet se ha convertido en una herramienta importante para llevar a cabo investigaciones y conocer los puntos de vista del cliente. Pero los investigadores de marketing de hoy van aún más lejos, mucho más allá de las encuestas estructuradas online, *focus group* y comunidades Web. Cada vez más, están escuchando y viendo a los consumidores mediante una supervisión activa de las ricas vetas de información del cliente no solicitada, no estructurada, originada por el cliente y que ya circula alrededor de la Web.

Esto podría ser tan simple como un análisis de las opiniones de los clientes y sus comentarios en el sitio de la marca de la empresa o en sitios de compras tales como Amazon.com o BestBuy.com. O podría hacerse utilizando sofisticadas herramientas de análisis Web para analizar de manera profunda las montañas de comentarios del consumidor y sus mensajes encontrados en blogs o sitios de redes sociales como Facebook o Twitter. Escuchar y ver a los consumidores en línea puede proporcionar ideas valiosas sobre lo que los consumidores están diciendo o sintiendo sobre las marcas. Como dice un experto en información, “La Web sabe lo que usted quiere”.<sup>18</sup> (Consulte Marketing en acción 4.2).

### Plan de muestreo

Los investigadores de marketing suelen sacar conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores mediante el estudio de una pequeña muestra de la población total de consumidores. Una **muestra** es un segmento de la población seleccionado para la investigación de marketing que representa a la población en su conjunto. Idealmente, la muestra debe ser en verdad representativa para que el investigador pueda realizar estimaciones precisas de los pensamientos y comportamientos de la población general.

El diseño de la muestra requiere de tres decisiones. En primer lugar, *¿quién* va a ser estudiado (*qué unidad de muestreo*)? La respuesta a esta pregunta no siempre es evidente. Por ejemplo, para conocer el proceso de toma de decisiones para la compra de un automóvil familiar, ¿el sujeto debería ser el marido, la esposa, otros miembros de la familia, los vendedores del concesionario o todos los anteriores? En segundo lugar, *cuántas* personas es necesario incluir (*¿qué tamaño de muestra?*). Las muestras grandes proporcionan resultados más confiables que las pequeñas; sin embargo, las muestras de mayor tamaño por lo general cuestan más, y no es necesario probar el mercado meta completo o incluso una gran parte de él para obtener resultados confiables.

### Muestra

Segmento de la población elegido para hacer una investigación de marketing y que representa a la población total.

**MARKETING EN ACCIÓN****4.2****Escucha en línea: La Web sabe lo que quieras**

Gracias al floreciente mundo de los blogs, las redes sociales y otros foros de Internet, los mercadólogos tienen ahora acceso de tiempo casi real a un alud de información online de los consumidores. Todo se encuentra allí para explorar —elogios, críticas, recomendaciones, acciones— y se revela en lo que los consumidores están diciendo y haciendo mientras navegan por Internet. Los mercadólogos con visión del futuro ahora están haciendo minería de valiosas perspectivas de los clientes en esta nueva y rica veta de información espontánea y “ascendente”.

Considerando que la investigación de marketing tradicional ofrece perspectivas sobre el “aspecto lógico, representativo y estructurado de nuestros consumidores”, dice Kristin Bush, gerente senior de conocimiento del consumidor y del mercado de P&G, escuchar en línea “ofrece mucho más de la intensidad, mucho más de... contexto y pasión, y más de la espontaneidad que los consumidores en realidad le están brindando [cuando ofrecen sus opiniones] sin solicitárselos”.

La escucha en línea podría implicar algo tan simple como el análisis de reseñas de los clientes en el sitio de la marca de la empresa o en sitios populares de compras como Amazon.com o BestBuy.com. Tales reseñas son abundantes, conciernen a productos específicos y proporcionan reacciones al natural del cliente. Tan solo Amazon.com incluye reseñas detalladas sobre todo lo que vende, y sus clientes dependen en gran medida de estas revisiones al hacer sus compras. Si los clientes en el mercado de las marcas de la empresa leen y reaccionan ante estas reseñas, igual deberían hacerlo los mercadólogos de la empresa. Muchas empresas están ahora agregando secciones de reseñas del cliente a sus propios sitios de marca. Tanto los comentarios positivos como los negativos pueden ayudar a la empresa a aprender lo que está haciendo bien y dónde es necesario mejorar.

A un nivel más profundo, los vendedores ahora emplean herramientas sofisticadas de análisis Web para escuchar y obtener “pepititas de oro” de la masa agitada de comentarios y conversaciones de los consumidores en blogs, artículos de noticias, foros en línea y en sitios de redes sociales como Facebook o Twitter. Pero más allá de supervisar lo que los clientes *dicen* sobre ellos en línea, las empresas también observan lo que *hacen* los clientes en línea. Los mercadólogos examinan el comportamiento de navegación por la Web del consumidor con detalle preciso y utilizan los conocimientos resultantes para personalizar las experiencias de compras. Consideré este ejemplo:

Una compradora, en el sitio de venta minorista FigLeaves.com, mira más de cerca un par de sedosas pantuflas para dama. A continuación, aparece una recomendación de una bata de baño para hombre. Esto podría parecer terriblemente mal a menos que, por supuesto, resulte ser precisamente lo que ella quería. ¿Por qué la bata de baño? El análisis de datos del comportamiento en el sitio FigLeaves.com (que considera los clics de ratón en los hilos de búsqueda) muestra que ciertos tipos de compradoras, en determinados momentos de la semana, son propensas a hacer compras para los hombres.

Lo que un cliente determinado ve en el sitio también podría depender de otros comportamientos. Por ejemplo, los compradores que parecen presionados por el tiempo (por ejemplo, los que hacen compras desde su trabajo y que navegan con rapidez de una

pantalla a otra) podrían ver las páginas más simplificadas con una ruta directa a la cesta de compras y a la página de pago y salida. Alternativamente, los compradores más tranquilos (digamos, los que hacen compras desde el hogar o en los fines de semana y navegan por las reseñas de los productos) podrían recibir páginas con más características, con clips de video e información de comparación. El objetivo de dicho análisis es enseñar a los sitios Web “algo cercano a la astucia de un empleado de ventas de carne y hueso”, dice un experto en análisis de la Web. “En los primeros cinco minutos en una tienda, el personal de ventas está observando el lenguaje corporal y el tono de voz del cliente. Tenemos que enseñar a las máquinas a detectar esas mismas perspectivas a partir de los movimientos online”.

Más ampliamente, la información acerca de lo que los consumidores hacen mientras navegan la vasta extensión de Internet —qué búsquedas hacen, los sitios que visitan, lo que compran, con quién se conectan— es oro puro para los mercadólogos. Y los mercadólogos de hoy están ocupados minando ese oro.

En Internet, hoy en día, todo el mundo sabe quién eres. En realidad, las legiones de empresas de Internet conocen su sexo, su edad, el vecindario donde vive, quiénes son sus amigos de Facebook y Twitter, que le agradan las camionetas, y que pasó, digamos, tres horas y 43 segundos en un sitio Web para los amantes de mascotas en un día lluvioso en enero. Todos esos datos circulan a través de multitud de redes informáticas, donde son ordenados, catalogados, analizados y, a continuación, utilizados para entregar anuncios dirigidos de manera directa a usted, potencialmente en cualquier lugar al que viaje en Internet. Se llama *behavioral targeting*: seguir el comportamiento de los consumidores online y utilizarlo para dirigir anuncios a ellos. Así, por ejemplo, si coloca un teléfono celular en su carrito de compras de Amazon.com pero no lo compra, usted podría esperar ver algunos anuncios de ese tipo específico de teléfono la próxima vez que visite su sitio favorito de ESPN para ponerse al día sobre los últimos resultados deportivos.

Esto ya es lo suficientemente increíble, pero la más reciente ola de análisis y selección de mercado meta de la Web lleva al espionaje en línea aún más allá: de *behavioral targeting* a *social*



**▲ Los mercadólogos observan lo que los consumidores dicen y hacen en línea, y a continuación, utilizan los conocimientos resultantes para personalizar las experiencias de compras online. ¿Esto será sofisticada investigación en la Web o algo ‘sólo un poco perturbador’?**

AndresR/Shutterstock

*targeting*. Considerando que el behavioral targeting da seguimiento a los movimientos de los consumidores a través de sitios Web, el social targeting también indaga sobre las conexiones individuales sociales en línea. Las investigaciones muestran que los consumidores compran de manera muy similar a como lo hacen sus amigos y son cinco veces más propensos a responder a los anuncios de marcas que usan sus amigos. El social targeting vincula datos del cliente a datos de interacción social de sitios de redes sociales. Así, en lugar de que simplemente aparezca un anuncio pop-up de Zappos.com con calzado para correr, porque hace poco usted ha buscado esos productos (behavioral targeting), un anuncio específico para un par de zapatos para correr aparece porque un amigo con el que usted está conectado a través de Twitter justo compró esos zapatos en Zappos.com la semana pasada (social targeting).

Escucha en línea. Behavioral targeting. Social targeting. Todo esto es fabuloso para los mercadólogos mientras trabajan para obtener percepciones del cliente de entre las enormes cantidades de información del consumidor que se arremolinan alrededor de la Web. ¿La pregunta más importante? Es probable que usted ya la adivinó. A medida que los mercadólogos se vuelvan más hábiles para navegar otros dominios Web, blogs y redes sociales, ¿qué sucede con la privacidad de los consumidores? Sí, esa es la desventaja. ¿En qué momento la sofisticada investigación en la Web cruza la línea para convertirse en acoso del consumidor?

Los defensores afirman que el behavioral y el social targeting benefician más que abusar de los consumidores al alimentarles con anuncios y productos que son más relevantes para sus intereses. Pero para muchos consumidores y defensores públicos, seguir a los consumidores en línea y acecharlos con anuncios se siente más que

sólo un poco perturbador. El behavioral targeting, por ejemplo, ya ha sido tema de las audiencias del Congreso y de los reguladores. La FTC ha recomendado la creación de un sistema de “No seguir” (el equivalente en Internet del registro “No llamar”), que permitiría que las personas opten por que sus acciones no sean monitoreadas en línea.

A pesar de estas preocupaciones, sin embargo, la escucha online continuará creciendo. Y, con las salvaguardias apropiadas, promete beneficios para empresas y clientes. Escuchar las conversaciones y comportamiento online permite que las empresas “obtengan la voz espontánea de los consumidores, sus sentimientos reales, sus valores reales y los puntos de vista reales que tienen de nuestros productos y servicios”, dice Bush, de P&G. “Las empresas que descifremos cómo escuchar y responder... de una manera significativa y valiosa, vamos a ganar el mercado”. Después de todo, saber lo que quieren los clientes es un primer paso esencial en la creación de valor para el cliente. Y, como dice un experto de información online, “la Web sabe lo que usted quiere”.

*Fuentes:* Fragmentos, citas y otra información adaptada de Stephen Baker, “The Web Knows What You Want”, *BusinessWeek*, 27 de julio de 2009, p. 48; Piet Levy, “The Data Dilemma”, *Marketing News*, 30 de enero de 2011, pp. 20–21; 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; 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/>; Elizabeth A. Sullivan, “10 Minutes with Kristin Bush”, *Marketing News*, 30 de septiembre de 2009, pp. 26–28; Eric Picard, “Why Consumers Think Online Marketing Is Creepy”, *iMedia Connection*, 9 de diciembre de 2010, [www.imediaconnection.com/content/28158.asp](http://www.imediaconnection.com/content/28158.asp); y Douglas Karr, “Do Not Track: What Marketers Need to Know”, *Marketing Tech Blog*, 26 de enero de 2011, [www.marketingtechblog.com/technology/do-not-track/](http://www.marketingtechblog.com/technology/do-not-track/).

Por último, ¿cómo se debe elegir a la gente en la muestra (qué procedimiento de muestreo)? La  **Tabla 4.3** describe diferentes tipos de muestras. Al usar *muestras probabilísticas*, cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida de ser incluido en la muestra, y los investigadores pueden calcular límites de confianza para errores en la muestra. Pero cuando el muestreo probabilístico cuesta demasiado o toma demasiado tiempo, los investigadores de marketing a menudo toman *muestras no probabilísticas*, a pesar de que su error de muestreo no puede ser medido. Estas formas variadas de tomar muestras tienen diferentes costos y limitaciones de tiempo, así como diferente precisión y propiedades estadísticas. Elegir el mejor método depende de las necesidades del proyecto de investigación.

### Instrumentos de investigación

Para la recopilación de datos primarios, los investigadores de marketing tienen la opción de dos instrumentos principales de investigación: los *cuestionarios* y los *dispositivos mecánicos*.

**Cuestionarios.** El cuestionario es, por mucho, el instrumento más común, ya sea que se aplique en persona, por teléfono, por correo electrónico o en línea. Los cuestionarios son muy flexibles; hay muchas formas de hacer preguntas. Las preguntas cerradas incluyen todas las respuestas posibles, y los sujetos eligen entre ellas. Los ejemplos incluyen preguntas de opción múltiple y preguntas de escala. Las preguntas abiertas permiten a los encuestados responder con sus propias palabras. En una encuesta de usuarios de aerolíneas, Southwest Airlines podría simplemente preguntar, “¿Cuál es su opinión de Southwest Airlines?”, o podría pedir a las personas que completaran una frase: “Cuando elijo una compañía aérea, la consideración más importante es....” Éstos y otros tipos de preguntas abiertas a menudo revelan más que las preguntas cerradas, porque no limitan las respuestas de los encuestados.

**Tabla 4.3****Tipos de muestras****Muestra de probabilidad**

Muestra aleatoria simple	Todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida e igual de selección.
Muestra aleatoria estratificada	La población está dividida en grupos mutuamente excluyentes (como los grupos de edad) y se toman muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra de área	La población está dividida en grupos mutuamente excluyentes (como bloques) y el investigador toma una muestra de los grupos que entrevistará.

**Muestra de no probabilidad**

Muestra por conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de población de los cuales es más fácil obtener información.
Muestra de criterio	El investigador utiliza su criterio para seleccionar a los miembros de la población que son buenos prospectos para obtener información precisa.
Muestra de cuota	El investigador encuentra y entrevista a un número de personas en cada categoría.

Las preguntas abiertas son en especial útiles en la investigación exploratoria cuando el investigador está tratando de averiguar *lo que* las personas piensan pero no está midiendo *cuántas* personas piensan de una manera determinada. Las preguntas cerradas, por otro lado, proporcionan respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular.

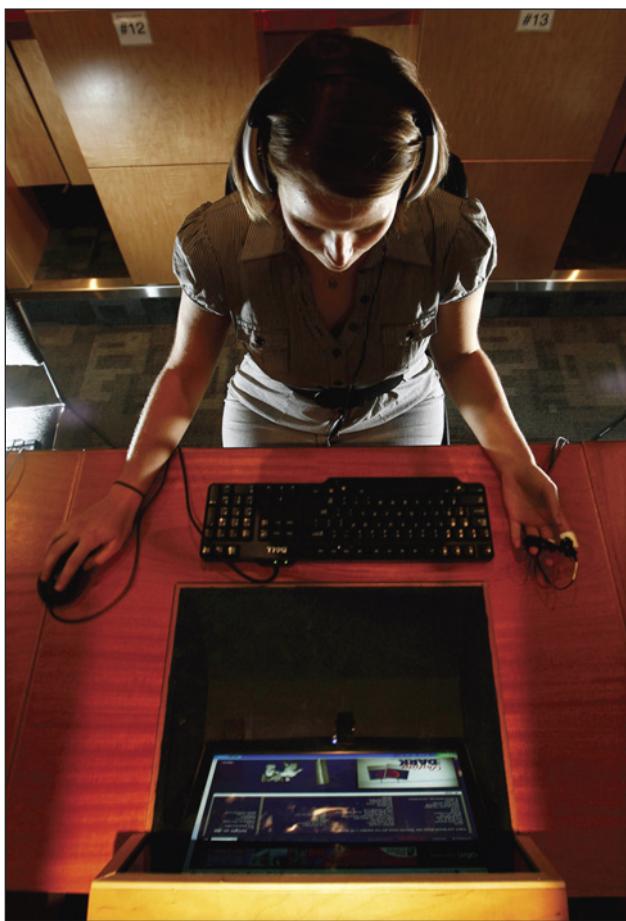
Los investigadores también deben cuidar la *redacción* y el *orden* de las preguntas. Deben utilizar una redacción sencilla, directa y objetiva. Las preguntas deben ser dispuestas en un orden lógico. La primera pregunta debe crear interés si es posible, y las preguntas difíciles o personales deben hacerse al final para que los encuestados no respondan a la defensiva.

**Instrumentos mecánicos.** Aunque los cuestionarios son el instrumento más común de investigación, los investigadores también utilizan instrumentos mecánicos para monitorear el comportamiento del consumidor. Nielsen Media Research coloca medidores de audiencia en los televisores, cajas de cable y sistemas de satélite en los hogares seleccionados para registrar quién ve cuáles programas. Los minoristas asimismo utilizan lectores ópticos en las cajas para registrar lo que adquirieron los compradores.

Otros dispositivos mecánicos miden las respuestas físicas de los sujetos. Por ejemplo, ► considere el nuevo laboratorio de investigación de consumidores de Disney Media Networks en Austin, Texas:<sup>19</sup>

Una técnica con bata de laboratorio negra miraba al hombre de mediana edad y baja estatura que estaba sentado dentro del nuevo y secreto centro de investigación de Disney, su rostro estaba cubierto con gafas para seguir sus movimientos oculares. “Lea ESPN.com en ese BlackBerry”, le dijo para tranquilizarlo, como cuando una enfermera va a sacarle sangre. “Y diviértase”, añadió, dejando la habitación. En realidad, el apetito del hombre por las noticias deportivas no era lo que interesaba (el sitio era una versión falsa, de todos modos). Por el contrario, la técnica y sus compañeros investigadores de Disney Media Networks —que incluye a las cadenas televisivas ABC y ESPN— estaban ansiosos por saber cómo el hombre respondía a anuncios de diferentes tamaños. ¿Qué tan pequeños podrían ser los anuncios y aun así captar su atención? Un escuadrón de ejecutivos de Disney escrutaban los datos a medida que fluían en tiempo real hacia los monitores de televisión en una sala adyacente. “Ni siquiera está mirando el anuncio ahora”, dijo un investigador. El hombre hizo clic hacia otra página. “Allá vamos, ése está captando su atención”. Las herramientas son avanzadas: además de rastrear el movimiento del ojo, el equipo de investigación utiliza monitores de ritmo cardiaco, lecturas de la temperatura de piel y expresiones faciales (se conectan sondas a los músculos faciales) para medir las reacciones. El objetivo: aprender qué funciona y qué no en el arriesgado juego de la publicidad en los nuevos medios.

Y otros investigadores están aplicando el *neuromarketing*, que consiste en medir la actividad cerebral para aprender cómo los consumidores sienten y responden. Los científicos de marketing,



**▲ Instrumentos mecánicos:** Para averiguar cuáles anuncios funcionan y por qué, los investigadores de Disney han desarrollado una gama de artefactos para seguir el movimiento ocular, supervisar el ritmo cardiaco y medir otras respuestas físicas.

Erich Schlegel/Redux Pictures

deben vigilar de cerca para asegurarse de que el plan se haya implementado de manera correcta. Deben protegerse de problemas creados a través de la interacción con los encuestados, la calidad de las respuestas de los participantes y algunos entrevistadores que cometen errores o toman atajos.

Los investigadores también deben procesar y analizar los datos recopilados para separar la información y las perspectivas importantes. Necesitan comprobar los datos respecto a su precisión e integridad y codificarlos para su análisis. Los investigadores entonces tabulan los resultados y calculan medidas estadísticas.

## Interpretación e informe de hallazgos

El investigador de mercado debe entonces interpretar los hallazgos, sacar conclusiones e informar a la gerencia. El investigador no debe intentar abrumar a los gerentes con números y sofisticadas técnicas estadísticas; por el contrario, debe presentar sólo los hallazgos y los puntos de vista relevantes para las decisiones más importantes que enfrenta la gerencia.

Sin embargo, la interpretación no debe dejarse sólo a los investigadores. Aunque a menudo son expertos en diseño de investigación y estadísticas, el gerente de marketing conoce mejor el problema y las decisiones que es necesario tomar. La mejor investigación significa poco si el gerente acepta ciegamente las interpretaciones imperfectas del investigador. Asimismo, los gerentes pueden ser parciales: podrían tender a aceptar los resultados de investigaciones que muestran lo que ellos esperaban y a rechazar aquellos que no esperaban o deseaban. En muchos casos, los hallazgos pueden ser interpretados de diferentes maneras y los debates entre investigadores y gerentes ayudarán a identificar las mejores interpretaciones. Por lo tanto, los gerentes y los investigadores deben colaborar estrechamente cuando interpreten los resultados de la investigación, y ambos deben compartir la responsabilidad del proceso de la investigación y las decisiones resultantes.

mediante electroencefalogramas (EEG) y exploraciones de imágenes por resonancia magnética (MRI), han aprendido que seguir la actividad eléctrica del cerebro y su flujo de sangre puede proporcionar a las empresas ideas sobre lo que atrae y repele a los consumidores respecto a sus marcas y marketing. “Las empresas siempre han apuntado al corazón del cliente, pero la cabeza puede ser un mejor destino”, sugiere una neuromercadólogo. “El neuromarketing es llegar a los consumidores en donde está la acción: en el cerebro”.<sup>20</sup>

Empresas que van desde PepsiCo y Disney a Google y Microsoft ahora contratan a empresas de investigación de neuromarketing como NeuroFocus y EmSense para ayudarles a averiguar lo que la gente en realidad está pensando. Por ejemplo, la unidad Frito-Lay, de PepsiCo, utiliza neuromarketing para probar sus anuncios, diseños de productos y empaques. Pruebas recientes de EEG mostraron que, en comparación con los paquetes brillantes que muestran imágenes de papas fritas, las bolsas beige mate impresas con papas y otros ingredientes saludables desencadenan menos actividad en un área del cerebro asociado con sentimientos de culpa. Sobra decir que Frito-Lay cambió con rapidez su empaque brillante. Y PayPal de eBay comenzó a lanzar su servicio de pago en línea como “rápido” después de que una investigación de ondas cerebrales mostrara que la velocidad atrae más a los consumidores que la seguridad y protección, temas anteriores utilizados en campañas publicitarias de eBay.<sup>21</sup>

Aunque las técnicas de neuromarketing pueden medir el nivel de involucramiento de los consumidores y sus respuestas emocionales segundo por segundo, esas respuestas cerebrales pueden ser difíciles de interpretar. Por lo tanto, se suele utilizar el neuromarketing en combinación con otros métodos de investigación para obtener una imagen más completa de lo que sucede en las cabezas de los consumidores.

## Implementación del plan de investigación

A continuación, el investigador pone en acción el plan de investigación de marketing. Se trata de recopilar, procesar y analizar la información. La recopilación de datos puede llevarse a cabo por personal de investigación de marketing de la empresa o por empresas externas. Los investigadores

**REDUCTOR DE VELOCIDAD****VINCULACIÓN DE CONCEPTOS**

¡Uf! Hemos cubierto una gran cantidad de terreno. Aguante un minuto, tome un respiro y vea si usted puede aplicar el proceso de investigación de marketing que acaba de estudiar.

- ¿Qué tipos de investigación específica pueden utilizar los gerentes de marca de Red Bull para obtener más información acerca de las preferencias de sus clientes y sus comportamientos de compra? Trace un plan de investigación breve para evaluar las posibles reacciones a una nueva línea de agua enriquecida con vitaminas de Red Bull.
- ¿Podría usted utilizar el proceso de investigación de marketing para analizar sus propias oportunidades de carrera y posibilidades de empleo? (Piense en usted mismo como en un "producto" y en los empresarios como "clientes potenciales"). ¿Cuál sería su plan de investigación?

**Comentario del autor ➤**

Ya hemos hablado en general sobre la gestión de relaciones con los clientes a lo largo del libro. Pero aquí, "la administración de las relaciones con los clientes" (CRM) tiene un significado mucho más estrecho de administración de datos. Se refiere a la captura y utilización de datos de los clientes de todas las fuentes para gestionar las interacciones con los clientes y construir relaciones con el cliente.

**Administración de las relaciones con los clientes (CRM)**

Manejo de información detallada sobre clientes individuales y administrar de manera cuidadosa los puntos de contacto con los clientes para maximizar su lealtad.

## Análisis y uso de la información de marketing

La información recopilada en bases de datos internas y a través de la inteligencia competitiva de marketing y de la investigación de marketing, por lo general requiere análisis adicional. Los gerentes pueden necesitar ayuda para aplicar la información para obtener perspectivas de clientes y de mercado que mejorarán sus decisiones de marketing. Esta ayuda puede incluir análisis estadístico avanzado para aprender más acerca de las relaciones dentro de un conjunto de datos. El análisis de la información también podría implicar la aplicación de modelos analíticos que ayudará a los mercadólogos a tomar mejores decisiones.

Una vez que la información ha sido procesada y analizada, debe quedar disponible para los tomadores de decisiones correctos en el momento adecuado. En las secciones siguientes, veremos con mayor profundidad el análisis y uso de la información de marketing.

### Administración de las relaciones con los clientes

La cuestión de cuál es la mejor manera para analizar y utilizar los datos de cada cliente presenta problemas especiales. La mayoría de las empresas están inundadas de información sobre sus clientes. En realidad, las empresas inteligentes capturan información en cada *punto de contacto* posible con el cliente. Estos puntos de contacto incluyen las compras, contactos con la fuerza de ventas, llamadas de servicio y de asistencia técnica, visitas a los sitios Web, encuestas de satisfacción, interacciones de crédito y pago, estudios de mercado; es decir, todos los contactos entre un cliente y una empresa.

Lamentablemente, esta información por lo general está dispersa en toda la organización, enterrada de manera profunda en las diferentes bases de datos y registros de sus diferentes departamentos. Para superar esos problemas, muchas empresas están recurriendo ahora a la **administración de las relaciones con los clientes (CRM)** para administrar la información detallada sobre clientes individuales y gestionar de manera cuidadosa los puntos de contacto del cliente para maximizar su lealtad.

Un CRM consiste en software sofisticado y herramientas analíticas de empresas tales como Oracle, Microsoft, Salesforce.com y SAS que integran información de los clientes de todas las fuentes, la analizan a profundidad y aplican los resultados para construir relaciones más robustas con los clientes. Un CRM integra todo lo que los equipos de ventas, servicio y marketing de una compañía saben acerca de los clientes individuales, proporcionando una vista de 360 grados de la relación con el cliente.

Los analistas de CRM desarrollan *almacenes de datos* y utilizan técnicas sofisticadas de minería de datos para desenterrar las riquezas ocultas entre los datos de los clientes. Un almacén de datos es una base de datos electrónica de toda la empresa con información del cliente finamente detallada que necesita ser filtrada. El propósito de un almacén de datos es no sólo reunir información, sino hacerlo en una ubicación central y accesible. Luego, una vez que el almacén reúne los datos, la empresa utiliza técnicas de minería de datos de alta potencia para filtrarlos y desenterrar hallazgos interesantes acerca de los clientes.

Estos hallazgos a menudo conducen a oportunidades de marketing. Por ejemplo, la cadena de supermercados Kroger trabaja con la empresa de minería de datos Dunnhumby, de la cual es copropietaria junto con Tesco, la exitosa minorista londinense, para excavar de manera profunda en los datos obtenidos de las tarjetas de fidelidad del cliente. La cadena de supermercados Kroger utiliza para todo los puntos de vista del cliente obtenidos, desde el targeting de cupones (seleccionar a los

clientes que los recibirán) hasta la ubicación de sus tiendas y el ajuste de inventarios para ubicaciones específicas:<sup>22</sup>



**▲ La cadena de supermercados Kroger trabaja con la empresa de minería de datos Dunnhumby para excavar de manera profunda entre los datos obtenidos de las tarjetas de lealtad de los clientes. Utiliza las perspectivas obtenidas para todo, desde personalizar cupones hasta la ubicación y abastecimiento de sus tiendas.**

Con autorización de The Kroger Co.

Aunque la reciente Gran Recesión revivió la práctica de contar los centavos, los estadounidenses continúan canjeando sólo entre 1 y 3% de los cupones de papel. En contraste, Kroger dice que casi *la mitad* de los cupones que envía a sus clientes habituales son canjeados. ▶ Kroger excava de manera profunda en los grandes volúmenes de datos de sus más de 55 millones de tarjetas de compradores y utiliza la información resultante, que complementa con entrevistas con clientes, para orientar sus estrategias para promociones a la medida, precios, colocación e incluso variaciones de inventario entre tiendas. Por ejemplo, el 95% de los envíos por correo se adapta a los hogares específicos y contiene cupones para los artículos que por lo general ponen en sus carros de compras. Dicha personalización crea más valor para los clientes y los hace sentir más apreciados. A su vez, la capacidad de Kroger para convertir los datos en percepciones crea lealtad de los clientes e impulsa las ventas rentables. Dice el CEO de Kroger, “este nivel de personalización es un enlace directo con nuestros clientes que ningún otro minorista de abarrotes estadounidense puede igualar”.

Mediante el uso de un CRM para comprender mejor a los clientes, las empresas pueden proporcionar mayores niveles de servicio al cliente y desarrollar relaciones más profundas con ellos. Pueden utilizar un CRM para identificar a sus clientes de alto valor, atenderlos más eficazmente, realizar venta cruzada de productos de la empresa y crear ofertas adaptadas a los requerimientos específicos de los clientes.

Los beneficios de un CRM no vienen libres de costo o riesgo en cuanto a la recopilación de los datos originales del cliente o en su mantenimiento y minería. El error más común de un CRM es pensar en el CRM sólo como una solución de software y tecnología, puesto que la tecnología por sí sola no puede construir relaciones rentables con los clientes. Las empresas no pueden mejorar sus relaciones con el cliente simplemente por haber instalado algún software nuevo. Más bien, el CRM es sólo parte de una *estrategia de gestión de las relaciones con los clientes* que sea eficaz y global. “Se habla mucho sobre CRM y en estos

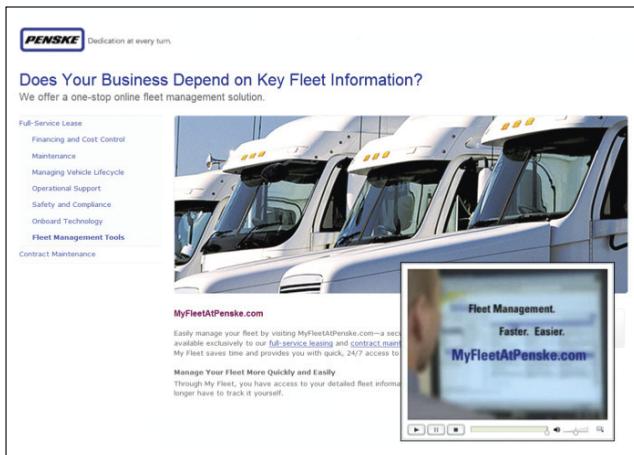
días por lo general tiene que ver con una solución de software”, dice un analista. Pero los mercadólogos deberían comenzar por adherirse a “algunos principios básicos de la gestión real de relaciones con clientes y, después darles poder con soluciones de alta tecnología.”<sup>23</sup> Deben centrarse primero en la R —es la *relación* de lo que se trata CRM.

## Distribución y uso de información de Marketing

La información de marketing no tiene ningún valor hasta que se utiliza para obtener información del cliente y tomar mejores decisiones de marketing. Así, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de los gerentes y otros que la necesiten. En algunos casos, esto significa proporcionar a los gerentes informes regulares sobre desempeño, actualizaciones de inteligencia e informes sobre los resultados de los estudios de investigación.

Pero los gerentes de marketing también pueden necesitar información no rutinaria para situaciones especiales y la toma de decisiones inmediatas. Por ejemplo, un gerente de ventas que tenga problemas con un cliente importante puede querer un resumen de ventas y rentabilidad de la cuenta del año anterior. O un gerente de marca podría querer hacerse una idea de la cantidad de rumores en línea que rodea el lanzamiento de una reciente campaña de publicidad. En estos días, por lo tanto, la distribución de la información implica introducir información en bases de datos y ponerla a disposición de manera oportuna y amigable para el usuario.

Muchas empresas utilizan la *intranet* de la compañía y los sistemas internos de CRM para facilitar este proceso. Estos sistemas proporcionan acceso inmediato a información de inteligencia y de investigación, información de contacto de clientes, informes, documentos de trabajo compartido y más. Por ejemplo, el sistema CRM del minorista 1-800-Flowers, que vende regalos por teléfono y en línea, da a sus empleados acceso en tiempo real a la información de sus clientes. Cuando llama un cliente habitual, el sistema recupera de manera inmediata los datos sobre transacciones anteriores y otros contactos, ayudando a los representantes a facilitar la experiencia del cliente y a hacerla más



**▲ Extranet: el sitio extranet de Penske Truck Leasing, MyFleetAtPenske.com, permite a los clientes de Penske tener acceso a todos los datos sobre sus flotillas en un solo lugar y les proporciona herramientas para ayudar a los gerentes de flotilla a gestionar sus cuentas de Penske y maximizar su eficacia.**

Penske Truck Leasing Co., LP

el Starbucks local, cualquier lugar donde puedan conectarse con una laptop o teléfono inteligente. Estos sistemas permiten a los gerentes obtener la información que necesitan rápida y directamente y adaptarla a sus propias necesidades.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Detengámonos por un momento aquí para reflexionar un poco y estar seguros de que usted tiene el "panorama general" sobre los sistemas de información de marketing.

- ¿Cuál es el objetivo general de un SIM? ¿Cómo se vinculan los componentes individuales y qué contribución hace cada uno? Dé otro vistazo a la figura 4.1; ésta proporciona un buen marco organizador para todo el capítulo.
- Aplique el marco de SIM a Converse (una empresa de Nike). ¿Cómo podría Converse hacer una evaluación de las necesidades de información de los gerentes de marketing, desarrollar la información necesaria y ayudar a los gerentes a analizar y utilizar la información a fin de obtener perspectivas útiles de los clientes y el mercado?

### Comentario del autor ➤

Finalizaremos este capítulo examinando tres temas especiales sobre la información de marketing.

## Otras consideraciones de la información de marketing

Esta sección describe la información de marketing en dos contextos especiales: la investigación en pequeñas empresas y las organizaciones no lucrativas y la investigación internacional de marketing. Después, examinaremos las cuestiones sobre políticas públicas y ética en la investigación de marketing.

### Investigación de mercadeo en las pequeñas empresas y organizaciones no lucrativas

Al igual que las grandes empresas, las pequeñas organizaciones necesitan información sobre el mercado y las percepciones del cliente y mercado que éste puede proporcionar. Los gerentes de las pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro a menudo piensan que la investigación de marketing puede hacerse sólo por expertos en grandes empresas con enormes presupuestos de investigación. Es cierto que los estudios de investigación a gran escala están más allá de los presupuestos de la mayoría de las pequeñas empresas. Sin embargo, muchas de las técnicas de investigación de marketing analizadas en este capítulo también pueden utilizarse en organizaciones más pequeñas

relevante. Por ejemplo, "si un cliente compra habitualmente tulipanes para su esposa, [hablamos de] nuestras últimas y mejores selecciones de tulipán", dice el vicepresidente de la compañía de gestión del conocimiento del cliente. "Nadie más en el negocio es capaz de conectar la información del cliente con datos de transacciones en tiempo real de la forma en que nosotros podemos hacerlo".<sup>24</sup>

Además, las empresas están permitiendo cada vez a un mayor número de sus clientes clave y miembros de la red de valor, acceso a datos de la cuenta, productos y otros datos sobre pedido a través de *extranet*. Los proveedores, clientes, revendedores y otros miembros seleccionados de la red pueden tener acceso a la extranet de la empresa para actualizar sus cuentas, organizar las compras y comprobar pedidos contra inventarios para mejorar el servicio al cliente. ➤ Por ejemplo, el sitio extranet de Penske Truck Leasing, MyFleetAtPenske.com, permite a los clientes de negocios de Penske tener acceso a todos los datos sobre sus flotillas en un solo lugar y les proporciona variedad de herramientas y aplicaciones diseñadas para ayudar a los gerentes de la flotilla a administrar sus cuentas de Penske y maximizar su eficacia.<sup>25</sup>

Gracias a la tecnología moderna, los gerentes de marketing pueden hoy acceder de manera directa al sistema de información de la empresa en cualquier momento y desde cualquier lugar; pueden ingresar al sistema desde su oficina en casa, su habitación de hotel o

de una manera menos formal y con poco o ningún costo. ➤ Considere cómo el dueño de un pequeño negocio realizó investigaciones de mercado con un presupuesto casi inexistente antes de siquiera abrir sus puertas.<sup>26</sup>



**▲ Antes de abrir sus puertas Bibbentuckers, su propietario Robert Byerley condujo una investigación sobre lo que los clientes querían. Lo primero en su lista: calidad.**

Bibbentuckers

Después de una serie de malas experiencias con su tintorería local, Robert Byerley decidió abrir su propio negocio de lavado en seco. Pero antes de arrancar llevó a cabo mucha investigación de mercado. Necesitaba conocer un punto de vista clave del cliente: ¿Qué haría que su negocio destacara entre los demás? Para empezar, Byerley pasó toda una semana en la biblioteca y en línea, investigando el sector de las tintorerías. Para obtener aportaciones de los clientes potenciales y utilizando los servicios de una firma de marketing, Byerley hizo sesiones de *focus group* para el nombre de la tienda, su apariencia y su folleto. También llevó ropa a las 15 mejores tintorerías competidoras de la ciudad y puso a los miembros del *focus group* a criticar su trabajo. Basándose en su investigación, hizo una lista de características para su nuevo negocio. Lo primero en su lista: calidad. Su negocio respaldaría todo lo que haría. Lo que no estaba en la lista: precios bajos. Muy sencillo: crear el establecimiento perfecto de tintorería no se ajustaba a una operación de descuento.

Con su investigación completa, Byerley abrió Bibbentuckers, una tintorería de lujo posicionada en servicio de alta calidad y conveniencia. Presentaba una ventanilla para atención en el automóvil, parecida a la de un banco, con entrega sobre la acera. Un sistema computarizado de código de barras leía las preferencias de limpieza de cada cliente y daba seguimiento a las prendas durante todo el

proceso de limpieza. Byerley añadió otros diferenciadores, como toldos decorativos, pantallas de televisión y bebidas refrescantes (incluso “dulces para los niños” y “golosinas para perros”), “Quería un lugar... que empatara el servicio de cinco estrellas y la calidad con un establecimiento que no pareciera una tintorería”, dice. “La investigación de mercado ha dado resultados. Hoy, Bibbentuckers es una próspera operación de seis tiendas”.

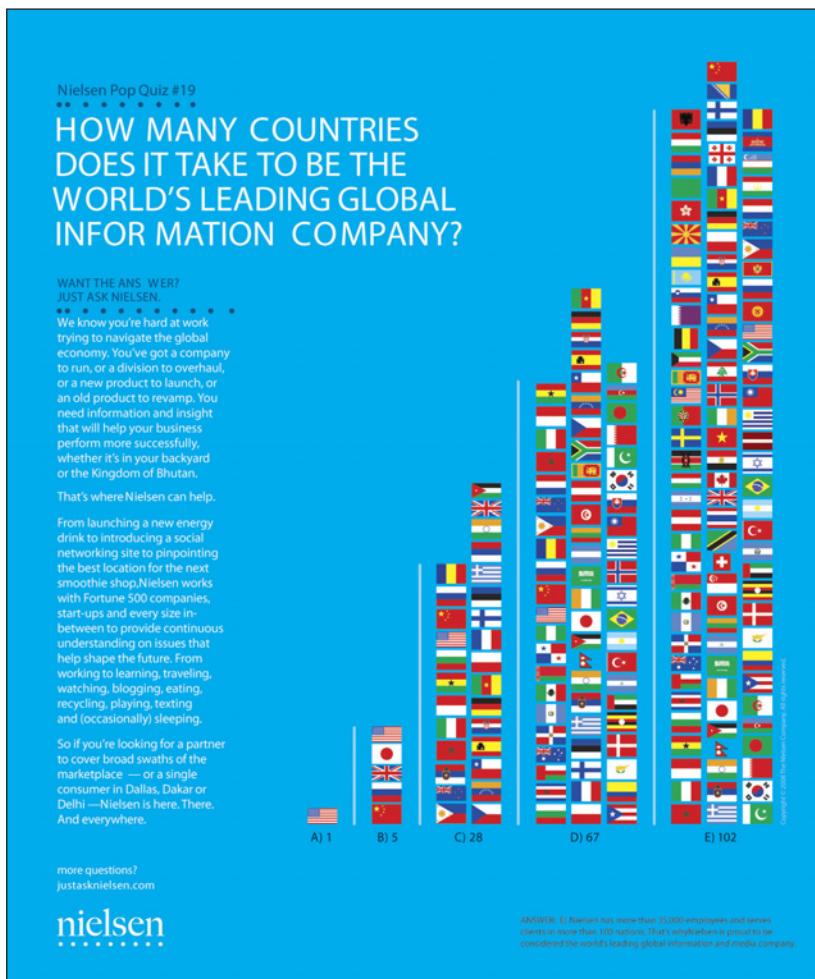
“Demasiado [pocos] propietarios de pequeñas empresas tienen una... mentalidad de marketing”, dice un consultor de pequeñas empresas. “Hay que pensar como Procter & Gamble. ¿Qué harían ellos antes de lanzar un nuevo producto? Lo que harían es averiguar quién es su cliente y quién es su competencia”.<sup>27</sup>

Así, las pequeñas empresas y las organizaciones no lucrativas pueden obtener buenas perspectivas de marketing a través de la observación o de encuestas informales utilizando pequeñas muestras de conveniencia. Además, muchas asociaciones, medios de comunicación locales y agencias gubernamentales proporcionan ayuda especial para las organizaciones pequeñas. Por ejemplo, la U.S. Small Business Administration (Oficina de administración de empresas pequeñas de Estados Unidos) ofrece docenas de publicaciones gratuitas y un sitio Web ([www.sba.gov](http://www.sba.gov)) que dan consejos sobre temas que van desde el arranque, financiamiento y expansión de un pequeño negocio hasta realizar los pedidos de tarjetas de presentación. Otros excelentes recursos para las pequeñas empresas incluyen la U.S. Census Bureau (Oficina del censo de Estados Unidos —[www.census.gov](http://www.census.gov)) y la Bureau of Economic Analysis (Oficina de análisis económico —[www.bea.gov](http://www.bea.gov)). Por último, las pequeñas empresas pueden recopilar una cantidad considerable de información en línea con un costo muy bajo. Pueden revisar los sitios Web de los competidores y clientes y utilizar los motores de búsqueda de Internet para investigar cuestiones y compañías específicas.

En resumen, la recopilación, la observación, las encuestas y los experimentos pueden ser utilizados con eficacia por las pequeñas organizaciones con presupuestos pequeños. Sin embargo, aunque estos métodos de investigación informal son menos complejos y menos costosos, deben realizarse con cuidado. Los gerentes deben pensar de manera cuidadosa acerca de los objetivos de la investigación, formular las preguntas con anticipación, reconocer los sesgos introducidos por muestras más pequeñas e investigadores menos calificados y realizar la investigación de manera sistemática.<sup>28</sup>

## Investigación de marketing internacional

La investigación de marketing internacional ha crecido enormemente en la última década. Los investigadores internacionales siguen los mismos pasos que los investigadores nacionales, de definir el



Algunas de las más grandes empresas de servicios de investigación tienen grandes organizaciones internacionales. Por ejemplo, AC Nielsen tiene oficinas en más de 100 países.

The Nielsen Company

construir muestras. Sin embargo, esa información no está disponible en gran medida en muchos países.

Una vez que se toma la muestra, el investigador estadounidense por lo general puede llegar a la mayoría de los encuestados con facilidad por teléfono, por correo, vía Internet o en persona. Sin embargo, acceder a los encuestados a menudo no es tan fácil en otras partes del mundo. Los investigadores en México no pueden depender del teléfono, Internet y la recopilación de datos de correo: en la mayoría de los casos se realiza puerta a puerta y se concentra en tres o cuatro de las ciudades más grandes. En algunos países, pocas personas tienen computadoras y mucho menos acceso a Internet. Por ejemplo, considerando que hay 76 usuarios de Internet por cada 100 personas en Estados Unidos, en México sólo hay 22 usuarios de Internet por cada 100 personas. En Kenia, el número se reduce a 9 usuarios de Internet por 100 habitantes. En algunos países, el sistema postal es notoriamente poco confiable. En Brasil, por ejemplo, se estima que 30% del correo nunca se entrega. En muchos países en desarrollo, las malas carreteras e iguales sistemas de transporte hacen que ciertas áreas sean difíciles de alcanzar, lo que dificulta la realización de entrevistas personales y eleva su costo.<sup>30</sup>

Las diferencias culturales de país a país causan problemas adicionales para los investigadores internacionales. El idioma es el obstáculo más evidente. Por ejemplo, los cuestionarios deben ser preparados en un idioma y luego traducidos a los idiomas de cada país investigado. Después, las respuestas deben traducirse al idioma original para su análisis e interpretación. Estos costos se suman a los costos de investigación y aumenta los riesgos de error.

La traducción de un cuestionario de un idioma a otro no es fácil. Muchos modismos, frases y enunciados significan cosas diferentes en diferentes culturas. Por ejemplo, un ejecutivo danés

problema de investigación y desarrollar el plan de la investigación hasta interpretar e informar los resultados. Sin embargo, estos investigadores a menudo se enfrentan a más y diferentes problemas. Los investigadores internos se enfrentan a mercados bastante homogéneos dentro de un solo país; los internacionales tratan con diversos mercados en muchos países. Estos mercados a menudo varían enormemente en sus niveles de desarrollo económico, culturas y costumbres y patrones de compra.

En muchos mercados extranjeros, el investigador internacional puede tener dificultades para encontrar datos secundarios útiles. Mientras que los investigadores de marketing estadounidenses pueden obtener datos secundarios fiables de docenas de servicios de investigación nacionales, muchos países casi no tienen servicios de investigación. Algunos de los servicios internacionales de investigación más grandes operan en muchos países. ▶ Por ejemplo, la compañía Nielsen (la mayor empresa del mundo de investigación de marketing) tiene oficinas en más de 100 países, desde Schaumburg, Illinois, hasta Hong Kong y Nicosia, Chipre. Sin embargo, más empresas de investigación operan en sólo un puñado de países.<sup>29</sup> Así, incluso cuando hay disponible información secundaria, por lo general debe obtenerse de distintas fuentes país por país, haciendo que la información sea difícil de combinar o comparar.

Debido a la escasez de datos secundarios útiles, los investigadores internacionales a menudo deben recopilar sus propios datos primarios. Sin embargo, la obtención de datos primarios puede ser una tarea difícil. Por ejemplo, puede dificultarse el simple desarrollo de muestras adecuadas. Los investigadores de U.S. pueden usar directorios telefónicos actuales, listas de correo electrónico y datos del censo o datos de diversas fuentes de datos socioeconómicos para

recomienda: “Haga la comprobación de una traducción encargando a un traductor distinto verter al inglés lo ya traducido. Le dará el susto de su vida. Recuerdo [un caso en el que] ‘out of sight, out of mind’ (‘ojos que no ven, corazón que no siente’) se había convertido en ‘lo invisible es locura’”.<sup>31</sup>

Los consumidores en los diferentes países varían también en sus actitudes hacia la investigación de marketing. Las personas en un país pueden estar muy dispuestas a responder; en otros países, la negación a responder puede ser un gran problema. Las costumbres en algunos países pueden impedir que las personas hablen con extraños. En ciertas culturas, las preguntas de investigación a menudo se consideran demasiado personales. Por ejemplo, en muchos países musulmanes, los *focus group* mixtos (de hombres y mujeres) son tabú, como lo es grabar en video a *focus group* de sólo mujeres. Incluso cuando los encuestados están *dispuestos* a responder, tal vez no sean *capaces* de hacerlo debido a los altos índices de analfabetismo funcional.

A pesar de estos problemas, a medida que crece el marketing global, las compañías globales no tienen más remedio que realizar estos tipos de investigación de marketing internacional. Aunque los costos y problemas relacionados con la investigación internacional pueden ser altos, los costos de no hacerlo —en términos de oportunidades perdidas y errores— podrían ser aun mayores. Una vez reconocidos, muchos de los problemas relacionados con la investigación de marketing internacional pueden ser superados o evitados.

## Política pública y la ética en la investigación de marketing

La mayoría de la investigación de marketing beneficia tanto a la empresa patrocinadora como a sus consumidores. A través de la investigación de marketing, las empresas obtienen perspectivas sobre las necesidades del consumidor, lo que da como resultado una mayor satisfacción a partir de los productos y servicios y relaciones con el cliente más fuertes. Sin embargo, el uso indebido de la investigación de marketing también puede dañar o molestar a los consumidores. Dos cuestiones importantes de políticas públicas y de ética en investigación de marketing son las intrusiones en la privacidad de los consumidores y el uso indebido de los hallazgos de la investigación.

### Intrusiones en la privacidad del consumidor

Muchos consumidores tienen sentimientos positivos sobre la investigación de marketing y creen que tiene un propósito útil. Algunos en realidad disfrutan siendo entrevistados y dando sus opiniones. Sin embargo, hay otros que resienten fuertemente o incluso desconfían de la investigación de marketing. No les gusta ser interrumpidos por los investigadores. Les preocupa que los mercadólogos estén construyendo enormes bases de datos llenas de información personal sobre los clientes. O tienen miedo de que los investigadores pudieran utilizar técnicas sofisticadas para sondar nuestros más profundos sentimientos, para asomarse sobre nuestros hombros mientras vamos de compras, o interactuamos en Internet y, a continuación, usar este conocimiento para manipularnos.

No existen respuestas fáciles cuando se refiere a la investigación de marketing y la privacidad. Por ejemplo, ¿es bueno o malo que los mercadólogos den seguimiento y analicen clics de los consumidores en la Web y que enfoquen anuncios a determinados individuos basados en su comportamiento de navegación y en las relaciones sociales? Asimismo, ¿debemos aplaudir o resentir a las empresas que supervisan las conversaciones entre consumidores en YouTube, Facebook, Twitter y otras redes sociales públicas en un esfuerzo por ser más receptivas? Por ejemplo, Dell utiliza el servicio de monitoreo de Web Radian6 para detectar de manera rutinaria conversaciones en las redes sociales y a menudo responde con rapidez. Alguien que comenta acerca de Dell en un blog popular podría sorprenderse por recibir una respuesta de un representante de Dell en tan sólo unas pocas horas. Dell considera dicho control como una oportunidad para atraer a los consumidores a útiles conversaciones de dos vías. Sin embargo, algunos consumidores desconcertados podrían verlo como una intrusión en su privacidad.

La creciente preocupación sobre la privacidad de los consumidores se ha convertido en un problema importante para la industria de investigación de marketing. Las empresas enfrentan el desafío de desenterrar valiosas datos potencialmente sensibles del consumidor mientras mantienen su confianza. Al mismo tiempo, los consumidores luchan con las ventajas y desventajas entre la personalización y la privacidad. “El debate sobre [la privacidad] online deriva de una paradoja de marketing”, dice una experta de privacidad. “Los compradores por Internet desean recibir ofertas personalizadas y oportunas basadas en sus necesidades y deseos, pero les molesta que las empresas realicen un seguimiento de su compra en línea e históricos de navegación”. La pregunta clave: ¿Dónde se encuentra la línea entre las actividades cuestionables y aceptables de recopilación de datos de cliente?”<sup>32</sup> El no abordar dichas cuestiones de privacidad puede generar consumidores enojados y menos cooperativos y una mayor intervención gubernamental.

La industria de investigación de marketing está considerando varias opciones para responder a las cuestiones de privacidad e intrusión. Un ejemplo son las iniciativas de la Marketing Research Association “Tu opinión cuenta” y la “Carta de derechos del encuestado” para educar a los consumidores sobre los beneficios de investigación de marketing y distinguirla de venta telefónica y la creación de base de datos. La industria también ha considerado adoptar las normas generales, quizás basadas en el International Code of Marketing and Social Research Practice de la International Chamber of Commerce. Este código describe las responsabilidades de los investigadores ante los encuestados y el público en general. Por ejemplo, insta a que los nombres y direcciones de los investigadores estén a disposición de los participantes y que sean abiertos acerca de los datos que recopilen.<sup>33</sup>

La mayoría de las empresas más importantes —incluyendo a IBM, Microsoft, Facebook, Citigroup, American Express e incluso el Gobierno de Estados Unidos—han nombrado un director de privacidad (CPO), cuyo trabajo es proteger la privacidad de los consumidores que hacen compras con la compañía. Al final, si los investigadores proporcionan valor a cambio de información, los clientes con gusto la proporcionarán. Por ejemplo, a los clientes de Amazon.com no les importa si la empresa construye una base de datos de los productos que compran como una forma de proporcionar recomendaciones para productos futuros. Esto les ahorra tiempo y proporciona un valor. El mejor enfoque es que los investigadores pidan sólo la información que necesitan, la usen de manera responsable para proporcionar valor al cliente y eviten compartir la información sin permiso del cliente.

### Mal uso de los resultados de la investigación

Los estudios de investigación pueden ser herramientas poderosas de persuasión; las empresas usan los resultados del estudio como afirmaciones en su publicidad y promoción. Sin embargo, en la actualidad muchos estudios de investigación parecen ser poco más que vehículos de lanzamiento de los productos del patrocinador. De hecho, en algunos casos, pareciera que las encuestas de investigación han sido diseñadas sólo para producir el efecto deseado. Pocos anunciantes amañan abiertamente sus diseños de investigación o falsifican de manera descarada las conclusiones; la mayoría de los abusos tienden a ser “ampliaciones” más sutiles. ▶ Considere el siguiente ejemplo:<sup>34</sup>



▲ **Mal uso de los hallazgos de investigación: la Federal Trade Commission hace poco cuestionó las aseveraciones en la publicidad y en los empaques fundamentadas en investigaciones que afirmaban que los Frosted Mini-Wheats de Kellogg's habían “demostrado clínicamente que mejoraban la atención de los niños en casi 20%”.**

Eric Meyerson/Rangefinder

Basado en un estudio científico, la empresa Kellogg proclamó en anuncios y en empaques de Frosted Mini-Wheats que el cereal había “demostrado clínicamente mejorar la atención de los niños en casi 20%”. Sin embargo, cuando fue cuestionada por la Federal Trade Commission, las declaraciones resultaron ser una ampliación sustancial de los resultados del estudio. La impresión en letra pequeña en la parte inferior de la caja reveló lo siguiente: “Basado en una investigación clínica independiente, los niños que comían cereal Frosted Mini-Wheats de Kellogg's en el desayuno tenían 18% mejor atención tres horas después del desayuno que los niños que no desayunaban”. Eso es, como lo señaló un crítico, “Frosted Mini-Wheats son (hasta) 18% mejores que morir de hambre”. Además, según la queja de la FTC, el estudio clínico mencionado por Kellogg en realidad mostró que los niños que comieron el cereal para el desayuno justo por debajo promediaron 11% mejor en atención a los niños que no desayunaban, y que sólo uno de cada nueve mejoró en un 20% o más. Kellogg se arregló con la FTC, acordando abstenerse de hacer afirmaciones de salud infundadas acerca de los Frosted Mini-Wheats u otros productos y de tergiversar los resultados de las pruebas científicas.

Reconociendo que pueden abusar de las encuestas, varias asociaciones, incluyendo la American Marketing Association, la Marketing Research Association y el Council of American Survey Research Organizations (CASRO), han desarrollado códigos de ética de la investigación y normas de conducta. Por ejemplo, el código de normas y ética para la investigación por encuestas de CASRO describe las responsabilidades del investigador para con los encuestados, incluyendo la privacidad, la confidencialidad y evitar el acoso. También se exponen las responsabilidades principales en los informes de resultados a los clientes y al público.<sup>35</sup>

Al final, sin embargo, las acciones inadecuadas o poco éticas no pueden simplemente ser todas y cada una reguladas en su totalidad. Cada empresa debe asumir la responsabilidad de vigilar la conducta y los informes de su propia investigación para proteger los intereses de los consumidores de marketing y los propios.

# PARADA DE DESCANSO

# REPASO DE CONCEPTOS

## MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

Con el fin de crear valor para los clientes y construir relaciones significativas con ellos, los mercadólogos deben primero conocer sus puntos de vista con respecto a lo que desean y necesitan, de manera actualizada y profunda. Tal conocimiento proviene de la buena información de marketing. Como resultado de la reciente explosión de tecnologías de marketing, las empresas ahora pueden obtener grandes cantidades de información, a veces incluso demasiada. El desafío consiste en transformar el vasto volumen actual de información del consumidor en perspectivas útiles del cliente y del mercado.

 **OBJETIVO 1** **Explicar la importancia de la información para entender al mercado y a los clientes. (pp 96–97)**

El proceso de marketing inicia con un entendimiento completo de las necesidades y los deseos del mercado y el consumidor. Así, la empresa necesita información sólida para producir valor superior y satisfacción para sus clientes. La empresa también requiere información acerca de sus competidores, revendedores, y otros actores y fuerzas en el mercado. Cada vez más, los mercadólogos ven la información no sólo como una aportación para tomar mejores decisiones sino también como un importante activo estratégico e instrumento de marketing.

 **OBJETIVO 2** **Definir un sistema de información de marketing y analizar sus partes. (pp 97–100)**

El *sistema de información de marketing* (SIM) se compone de personas y procedimientos para evaluar las necesidades de información, desarrollar la información necesaria y ayudar a los tomadores de decisiones a utilizar la información para generar y validar el conocimiento sobre los puntos de vista del cliente y del mercado. Un sistema de información bien diseñado comienza y termina con los usuarios.

El SIM primero evalúa las necesidades de información. El SIM sirve principalmente a los gerentes de marketing y otros gerentes de la empresa, pero también puede proporcionar información a socios externos. A continuación, el SIM desarrolla información de bases de datos internas, actividades de inteligencia de marketing e investigación de marketing. Las *bases de datos internas* proporcionan información sobre las operaciones de la empresa y sus departamentos. Estos datos pueden obtenerse en forma rápida y a bajo costo pero a menudo necesitan adaptarse para las decisiones

de marketing. Las actividades de *inteligencia de marketing* proporcionan información diaria sobre los desarrollos en el entorno de marketing externo. La *investigación de mercado* consiste en recopilar información relevante a un problema específico de marketing al que se enfrenta la empresa. Por último, el SIM ayuda a los usuarios a analizar y utilizar la información para lograr el conocimiento de los puntos de vista del cliente, tomar decisiones de marketing y gestionar sus relaciones con clientes.

 **OBJETIVO 3** **Trazar los pasos del proceso de investigación de marketing. (pp 100–115)**

El primer paso del proceso de investigación de marketing consiste en *definir el problema y establecer los objetivos de la investigación*; la investigación puede ser exploratoria, descriptiva o causal. El segundo paso consiste en *desarrollar un plan de investigación* para recopilar datos de fuentes primarias y secundarias. El tercer paso requiere *implementar el plan de investigación de marketing* al recopilar, procesar y analizar la información. El cuarto paso consiste en *interpretar e informar los hallazgos*. El análisis adicional de la información ayuda a los gerentes de marketing a utilizar la información y les proporciona sofisticados procedimientos y modelos estadísticos a partir de los cuales desarrollar hallazgos más rigurosos.

Las fuentes de datos secundarios tanto *internos* como *externos* a menudo proporcionan información más rápido y a un costo menor que las fuentes de datos principales y a veces pueden producir información que una empresa no puede reunir por sí misma. Sin embargo, la información necesaria podría no existir en las fuentes secundarias. Los investigadores también deben evaluar la información secundaria para que sea *relevante, precisa, actual e imparcial*.

La investigación primaria también debe evaluarse para estas funciones. Cada método de recopilación de datos primarios —*observación, encuesta y experimentación*— tiene sus propias ventajas y desventajas. Del mismo modo, cada uno de los diversos métodos de contacto para investigación —correo, teléfono, entrevista personal y en línea— tiene sus propias ventajas y desventajas.

 **OBJETIVO 4** **Explicar cómo las empresas analizan y usan la información de marketing. (pp 115–117)**

La información recopilada en bases de datos internas y a través de la inteligencia de marketing e investigación de marketing por lo

general requiere más análisis. Para analizar los datos de los clientes individuales, ahora muchas empresas han adquirido o desarrollado técnicas especiales de software y análisis —llamado *administración de las relaciones con los clientes* (CRM)— que integra, analiza y aplica las montañas de datos de clientes individuales contenidos en sus bases de datos.

La información de marketing no tiene ningún valor hasta que se utiliza para tomar mejores decisiones de marketing. Así, el SIM debe hacer que la información esté disponible para los gerentes y otros que toman decisiones de marketing o tratan con los clientes. En algunos casos, esto significa proporcionar informes periódicos y actualizaciones; en otros casos, significa disponer de información no rutinaria para situaciones especiales y tomar decisiones sobre la marcha. Muchas empresas utilizan la intranet y extranet de su empresa para facilitar este proceso. Gracias a la tecnología moderna, los gerentes de marketing de hoy pueden obtener acceso directo a información de marketing en cualquier momento y desde prácticamente cualquier ubicación.



### OBJETIVO 5 Analizar las cuestiones especiales a las que se enfrentan algunos investigadores de marketing, incluyendo las políticas públicas y la ética.

(pp 117–121)

Algunos mercadólogos se enfrentan a situaciones especiales de investigación de marketing, tales como las investigaciones en pequeños negocios o empresas no lucrativas o situaciones internacionales. La investigación de marketing puede ser realizada con eficacia por las pequeñas empresas y organizaciones no lucrativas con presupuestos limitados. Los investigadores de marketing internacionales siguen los mismos pasos que los investigadores nacionales pero a menudo se enfrentan a más problemas. Todas las organizaciones necesitan actuar de manera responsable en lo que se refiere a las principales políticas públicas y cuestiones éticas que rodean la investigación de marketing, incluyendo asuntos de intrusiones en la privacidad de los consumidores y el uso indebido de los hallazgos de la investigación.

## Términos clave

### Objetivo 1

Puntos de vista del cliente (p 97)  
Sistemas de información de marketing (SIM) (p 97)

### Objetivo 2

Bases de datos internas (p 98)  
Inteligencia competitiva de marketing (p 99)

### Objetivo 3

Investigación de marketing (p 100)  
Investigación exploratoria (p 101)  
Investigación descriptiva (p 101)  
Investigación causal (p 101)  
Datos secundarios (p 102)  
Datos primarios (p 102)  
Investigación por observación (p 103)  
Investigación etnográfica (p 103)  
Investigación por encuestas (p 106)

Investigación experimental (p 106)

*Focus group* (p 107)  
Investigación de marketing online (p 108)  
*Focus group* online (p 109)  
Muestra (p 110)

### Objetivo 4

Administración de las relaciones con los clientes (CRM) (p 115)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- Analice el valor real de las investigaciones de marketing, la información de marketing y la manera en que se obtiene ese valor. (AACSB: Communication)
- Discuta sobre las fuentes de datos internos y las ventajas y desventajas asociadas con ese tipo de datos (AACSB: Communication)
- Explique el rol de los datos secundarios en obtener perspectivas del cliente. ¿Dónde obtienen los mercadólogos los datos secundarios y cuáles son los problemas potenciales al usarlos? (AACSB: Communication)
- ¿Cuáles son las ventajas de las investigaciones por encuestas basadas en la Web sobre las investigaciones por encuestas tradicionales? (AACSB: Communication)
- ¿Qué es el *neuromarketing* y cómo es útil para la investigación de marketing? ¿Por qué este método de investigación por lo general se utiliza con otros enfoques? (AACSB: Communication)
- ¿Cuáles son las similitudes y diferencias cuando se lleva a cabo la investigación en otro país en comparación con el mercado doméstico? (AACSB: Communication)

### Ejercicios de pensamiento crítico

- En un pequeño grupo, identifique un problema al que se enfrenta una empresa local o una organización caritativa, y proponga un proyecto de investigación que atienda ese problema. Desarrolle una propuesta de investigación que implemente cada paso del proceso de la investigación de marketing. Analice

cómo los resultados de la investigación ayudarán a la empresa u organización (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

- ¿Desea ganar un poco de dinero adicional? Las empresas utilizan los *focus group* y las encuestas para tomar mejores decisiones de marketing y podrían pagar por su participación. Visite

[www.FindFocusGroups.com](http://www.FindFocusGroups.com) y revise las oportunidades disponibles para participar en las investigaciones. Encuentre dos sitios Web adicionales que recluten participantes en investigaciones. Escriba un breve informe con lo que encontró y analice las ventajas y las desventajas para las empresas que reclutan participantes de esta manera. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

- Visite la página Web de Strategic Business Insights (SBI) y tome la encuesta VALS ([www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml](http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml)). ¿Qué tipo de investigación se está llevando a cabo (exploratoria, descriptiva o causal)? ¿Cómo pueden los mercadólogos usar esta información? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing EWA Bespoke Communications

En 1996, Marks & Spencer (M&S), el venerable minorista británico, lanzó “lunchtogo”, un servicio de comida y bebida corporativo en línea (véase [www.lunchtogo-e.com/](http://www.lunchtogo-e.com/)). Pero M&S encontró difícil desarrollar relaciones de largo plazo con clientes corporativos debido al alto volumen de rotación de personal dentro de las organizaciones. Por lo tanto, recurrió a EWA Bespoke Communications, una empresa que utiliza la minería de datos para “decirle más sobre sus clientes”. EWA utilizó una *propensión de modelado* para desarrollar la fórmula de Retraso Crítico, que identificaba a los clientes cuyo último pedido variaba de su comportamiento esperado. EWA entonces desarrolló un sistema automatizado para enviar comunicaciones a los clientes que no habían reordenado en el lapso máximo permitido de retraso determinado por la fórmula. Considerando que la mayoría de los clientes recibían correo electrónico, el sistema destaca a los mejores clientes corporativos de comidas de M&S que deben recibir llamadas de teléfono más personalizadas debido a su valor e importancia. EWA también ha

implementado sistemas de información para mejorar el servicio de la empresa. Saber más sobre sus clientes dio frutos: dentro de un corto periodo, el sistema EWA generó más de 1 millón de euros, triplicando los ingresos de la operación y entregando una tasa de precisión de orden casi perfecta.

- Visite EWA Bespoke Communications en [www.ewa.ltd.uk/](http://www.ewa.ltd.uk/) para obtener más información acerca de sus servicios de perspectivas de clientes y los tipos de análisis realizados por esta empresa. ¿Qué es la propensión de modelado? Revise otros casos de estudio de este sitio Web y escriba un breve informe de cómo se utilizó la tecnología de minería de datos para obtener información del cliente. (AACSB: Communication; Use of IT)
- Describa cómo otras organizaciones pueden beneficiarse con estos tipos de análisis de minería de datos. Encuentre ejemplos de compañías que pueden ofrecer tales análisis a las empresas. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

### Ética de marketing Seguir a los consumidores en línea

Los publicistas están hambrientos de información del cliente y la industria de seguimiento electrónico está respondiendo a la llamada mediante la recopilación de datos de comportamiento de consumidores en Internet. Una reciente investigación realizada por el *Wall Street Journal* encontró que los 50 sitios Web más populares de Estados Unidos instalaron más de 3 000 archivos de seguimiento en la computadora utilizada en el estudio. El total era incluso mayor para los 50 sitios más populares con niños y adolescentes (4 123 archivos de seguimiento). Muchos sitios instalaron más de 100 herramientas de seguimiento cada uno durante las pruebas. Las herramientas de seguimiento incluyen archivos que se instalan en los equipos de los usuarios y en los sitios Web. Usted probablemente sabe acerca de las *cookies*, pequeños archivos ubicados en su computadora que contienen información. Las nuevas tecnologías, tales como Web *beacons* (también conocidos como *Web bugs*, bugs de seguimiento, etiquetas de píxel y GIF transparentes), son archivos gráficos invisibles colocados en los sitios Web y en los correos electrónicos y que, cuando se combinan con las cookies, pueden decir mucho acerca del usuario. Por ejemplo, los *beacons* pueden indicar a un mercadólogo si se visualiza una página y durante cuánto tiempo, y pueden incluso indicar si lee el correo electrónico enviado a usted. Tal seguimiento se ha vuelto agresivo hasta el punto en que las pulsaciones de teclado pueden ser analizadas en busca de indicios

sobre una persona y las “flash cookies” pueden reaparecer después de que un usuario las borra. Aunque los datos no identifican a los usuarios por nombre, las empresas pueden construir perfiles del consumidor que incluyen información demográfica, geográfica y de estilo de vida. Los mercadólogos recurren a esta información para dirigir anuncios en línea.

- Los críticos afirman que el seguimiento en Internet infringe sobre derechos de privacidad del consumidor. ¿Deberían los mercadólogos tener acceso a esa información? Discuta sobre las ventajas y desventajas de esta actividad para los mercadólogos y los consumidores. (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)
- Visite el sitio de Web de Network Advertising Initiative en [www.networkadvertising.org/](http://www.networkadvertising.org/) para aprender más acerca del behavioral targeting y los esfuerzos de la industria de la publicidad para dar a los consumidores el poder para proteger su privacidad en línea. Haga clic en “Consumer Opt-out”. ¿Cuántas cookies activas han sido instaladas en el equipo que está utilizando? Después de aprender más desde este sitio Web, analice si es más o menos probable que usted permita a las empresas recopilar datos sobre su comportamiento en Internet. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Marketing por números ¿Una muestra suficientemente grande?

¿Nunca se ha decepcionado cuando una cadena de televisión cancela uno de sus programas de televisión favoritos debido al “bajo rating”? ¿La cadena no le preguntó su opinión, o sí? Probablemente tampoco preguntó a ninguno de sus amigos. Eso es porque las estimaciones de los tamaños de audiencia de televisión se basan en investigaciones realizadas por The Nielsen Company, que utiliza una muestra de sólo 9 000 hogares de los más de 113 millones de hogares en Estados Unidos para determinar los ratings nacionales para programas de televisión. Eso no parece ser suficiente, pero resulta que, estadísticamente, es mucho más que suficiente.

1. Vaya a [www.surveysystem.com/sscalc.htm](http://www.surveysystem.com/sscalc.htm) para determinar el tamaño de muestra apropiado para una población de 113 millo-

nes de hogares. Suponiendo un intervalo de confianza de 5, ¿de qué tamaño debe ser la muestra de hogares cuando se desea un nivel de confianza de 95%? ¿Qué tan grande para un nivel de confianza del 99%? Explique de manera breve lo que significa *intervalo de confianza y nivel de confianza*. (AACSB: Communication; Use of IT; Analytical Reasoning)

2. ¿Qué tamaño de muestras son necesarios para los tamaños de población de 1 000 millones, 10 000 y 100 con un intervalo de confianza de 5 y un nivel de confianza del 95%? Explique el efecto que tiene el tamaño de la población en el tamaño requerido de la muestra. (AACSB: Communication; Use of IT; Analytical Reasoning)

## Casos en video Domino's

Como empresa de distribución, nadie le gana a Domino's. Su reputación de entregar pizza caliente en 30 minutos o menos está arraigada en la mente de los clientes. Pero no hace mucho tiempo, Domino's comenzó a escuchar comentarios negativos de sus clientes sobre su pizza; básicamente, sentían que la pizza era horrible. Como una empresa que durante mucho tiempo se ha centrado en una sólida inteligencia de marketing para tomar decisiones, Domino's comenzó a trabajar en cambiar las percepciones de los consumidores sobre su pizza.

Basándose en su investigación de marketing, en Domino's pronto se dieron cuenta que era necesario dar un paso muy arriesgado y rediseñar completamente la pizza que había estado vendiendo durante más de 40 años. Este video muestra cómo la investigación permitió a Domino's no sólo inventar una receta

ganadora, sino que sentó las bases de una exitosa campaña de promoción que ha hecho que los aficionados aprecien tanto la pizza como el servicio de entrega Domino's.

Después de ver el video de Domino's, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué papel tuvo la investigación de marketing en la creación y lanzamiento de la pizza nueva de Domino's?
2. ¿Pudo Domino's haber realizado este proceso de investigación de una forma más eficaz? Explique su respuesta.
3. ¿Por qué se tardó tanto Domino's en darse cuenta que a los clientes no les gustaba su pizza? ¿La empresa se dio cuenta por accidente?

## Casos de empresas 4 Meredith / 6 Darden Restaurants / 15 Buick

Consulte el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. **Caso 4, Meredith: Gracias a la buena información de marketing, Meredith conoce a las mujeres.** Utilizando su enorme base de datos y su experiencia en la gestión de la información, Meredith crea y mantiene fuertes relaciones con mujeres. **Caso 6, Darden Restaurants: Equilibrio entre estandarización y diferenciación.**

Al escuchar a los clientes, Darden encuentra el éxito al enfocarse a diferentes clientes a través de distintos formatos de restaurantes. **Caso 15, Buick: Marca importada número uno.** A través de los esfuerzos de recopilación de su equipo de diseño chino, Buick cumple con las necesidades del cliente en todo el mundo.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

**PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)**

PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 5

# Comprendión del **comportamiento de compra del consumidor** y de las empresas

## MAPA DEL CAPÍTULO

### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Comprender el mercado de consumo y los factores principales que influyen en el comportamiento de compra del consumidor. Mercados de consumo y comportamiento de compra del consumidor (128); Modelo de comportamiento del consumidor (128-129); Características que afectan el comportamiento del consumidor (129-142)
- ▶ **OBJETIVO 2** Identificar y analizar las etapas del proceso de la decisión de compra. El proceso de la decisión de compra (142-145)
- ▶ **OBJETIVO 3** Describir el proceso de adopción y difusión de nuevos productos. El proceso de la decisión de compra para nuevos productos (145-147)

- ▶ **OBJETIVO 4** Definir el mercado empresarial e identificar los factores principales que influyen en el comportamiento de compra del comprador empresarial. Mercados empresariales y comportamiento del comprador empresarial (147); Mercados empresariales (148-149); Comportamiento del comprador empresarial (149-154)
- ▶ **OBJETIVO 5** Enumerar y definir los pasos del proceso de la decisión de compra empresarial. El proceso de compra empresarial (154-156); E-procurement (compras en línea); comprar en Internet (156-157)



### Presentación de conceptos

Usted ha estudiado cómo los mercadólogos obtienen, analizan y usan la información para conocer los puntos de vista del cliente y desarrollar programas de marketing. En este capítulo continuamos con una mirada más cercana al elemento más importante del mercado: los clientes. El objetivo del marketing es influir en la manera en que los clientes piensan y actúan. Para influir en los *qués, cuándos y cósomas* del comportamiento del cliente, los mercadólogos deben entender primero los *porqués*. Primero daremos un vistazo a las influencias y procesos de compra del *consumidor final*, y a continuación el comportamiento de compra de los *clientes empresariales*. Aprenderá que comprender el comportamiento de compra es una tarea esencial y muy difícil.

Para hacerse una mejor idea de la importancia de comprender el comportamiento del consumidor, comenzaremos por considerar a Apple. ¿Qué provoca que los usuarios de Apple sean tan fanáticamente leales? ¿Qué es con exactitud lo que les hace comprar una computadora Mac, un iPod, un iPhone, un iPad o todos estos dispositivos? Parcialmente, esto se debe a la manera en que funciona el equipo, pero en esencia, los clientes compran productos Apple porque la marca en sí misma es parte de su propia autoexpresión y estilo de vida. Es parte de lo que constituye ser un cliente leal de Apple.



▲ Apple resuena con estas profundas necesidades de compra y motivos de los clientes en todo lo que hace y vende. La compañía ha ganado un culto de seguidores porque de alguna manera logra infundir nueva vida a cada categoría que toca.

los compradores de Apple, un equipo Mac o un iPhone es mucho más que sólo un equipo electrónico: es parte de la expresión propia de los compradores y de su estilo de vida, parte de lo que son. Cuando se posee una Mac, usted es todo excepto común; es un pensador independiente, innovador, a la vanguardia de la multitud.

Apple resuena con estas profundas necesidades de compra y motivos de los clientes en todo lo que hace y vende. Apple ha mostrado "un genio creativo y de marketing con una rara capacidad para meterse en la imaginación de los consumidores y comprender lo que los cautivará", dice un analista. Apple ha estado "obsesionada con la experiencia del usuario de Apple". La obsesión de Apple con entender a los clientes y profundizar su experiencia con la marca es evidente en todo lo que hace la empresa. Muchas empresas de tecnología hacen productos que sólo ocupan espacio y realizan trabajo. Por el contrario, Apple crea experiencias de "buena vida".

La experiencia de Apple se extiende mucho más allá de sus productos. Examine una tienda de Apple: su diseño es limpio, simple y de buen gusto, como un iPad o la ligera MacBook Air. Las bulliciosas tiendas se sienten más como centros comunitarios que como tiendas. Las tiendas Apple promueven un gran volumen de compras —seguro—, pero también alientan a los visitantes a permanecer ahí; tienen decenas de computadoras totalmente funcionales, iPods, iPads e iPhones dispuestos para que los visitantes los prueben... durante horas. Uno no sólo visita una tienda de Apple: la experimenta.

Según un experto del sector, "entre las empresas más asombrosas de los próximos años se incluirán las que comprendan cómo ajustar la tecnología de manera estética a las necesidades humanas, de manera que la gente la encuentre entrañable". Ésa es una descripción adecuada de Apple y su segmento central de entusiastas discípulos. El más reciente índice de satisfacción del consumidor estadounidense dio a Apple una puntuación de 86 —8 puntos por encima del resto del sector de las computadoras personales— y una asombrosa intención de recompra

## Primera parada

### Apple: El creador de todo lo cool

Pocas marcas engendran una lealtad tan intensa como la que se encuentra en los corazones de los compradores de Apple: ya sea que posean una computadora Mac, un iPhone o un iPad, su devoción es de piedra. En un extremo están los propietarios satisfechos de una Mac, quienes la utilizan para el correo electrónico, navegar en Web y entrar a las redes sociales; en el otro están los fanáticos de Mac, los MacHeads o Macolytes (algo así como MacCabezas o Macólitos). El *Urban Dictionary* define a un Macolyte como "alguien fanáticamente devoto de los productos de Apple" (por ejemplo: "Él es un Macolyte; ni se te ocurra mencionar Microsoft en su presencia").

Hay por lo menos un poco de MacHead en todos los clientes de Apple. Los entusiastas de Mac ven al difunto fundador de Apple, Steve Jobs, como el Walt Disney de la tecnología. Mencione la palabra "Apple" delante de los fans de Mac y entonarán rapsodias sobre la superioridad de la marca. Algunos MacHeads incluso se tatúan el logo de la manzana en sus cuerpos. Adquiera un producto de Apple y formará parte de toda una comunidad de fervientes creyentes.

¿Qué es lo que hace que los compradores de Apple sean tan leales? ¿Por qué compran una Mac en lugar de una HP o Dell, o un iPhone en lugar de un Nokia, LG o Motorola? Pregunte a los verdaderos creyentes y ellos le dirán que es, simplemente, porque los productos de Apple funcionan mejor y son más fáciles de utilizar. Pero el comportamiento del comprador de Apple tiene raíces mucho más profundas. Apple da prioridad a la comprensión de sus clientes y lo que les mueve de manera profunda. Sabe que, para

Gracias a una profunda comprensión de Apple acerca del comportamiento del consumidor, la marca engendra una lealtad intensa en los corazones de sus clientes duros. Esta historia de amor de los consumidores con Apple ha producido ventas impresionantes y resultados rentables.

de 81%, convirtiéndolo en líder del sector. Esos números se mantienen para los usuarios de otros productos de Apple.

Esta historia de amor de los consumidores con Apple ha producido ventas impresionantes y resultados rentables. En los últimos cinco años, a pesar de las peores condiciones económicas desde la Gran Depresión, las ventas de Apple casi se han triplicado hasta llegar a un récord de 65 200 millones de dólares (superando a su rival Microsoft), incluyendo un aumento de los ingresos de 80% en sólo un año. Las utilidades se han multiplicado por siete para llegar a 14 000 millones de dólares. El iPhone de Apple capta más del 25% del mercado de telefonía celular en Estados Unidos; su iPod tiene más de 70% del mercado de MP3. Durante el año pasado, las ventas de iPads superaron incluso las altas metas de Apple y podrían duplicarse este año, para contribuir con hasta el 15% de los ingresos totales de la empresa. Por último, Apple domina el sector de lujo de las computadoras personales, representando un sorprendente 90% del importe monetario gastado en computadoras con un costo superior a los 1 000 dólares.

Todavía hay muchas personas que no son ni quieren ser clientes de Apple, pero a los fieles, Apple los hace felices. Desde una perspectiva

de comportamiento del consumidor, la capacidad de la marca de esculpir una experiencia emocional del cliente la ha convertido en una referencia para otras empresas. Dell quiere ser la Apple de la informática empresarial; Zipcar la Apple los automóviles de alquiler. En la cultura pop, Apple incluso se ha convertido en un punto de referencia de excelencia. El comediante Bill Maher afirmó una vez que el gobierno funcionaría mejor si Steve Jobs hubiese sido elegido jefe de Estado.

El reciente fallecimiento del fundador y CEO, Steve Jobs, ha arrojado una pequeña sombra de duda sobre el futuro de la empresa, pues quizás ninguna gran compañía en la historia haya estado tan fuertemente ligada al genio creativo de su líder, pero, por ahora, Apple sigue viento en popa. “Decir que Apple está que hiere simplemente no le hace la justicia a la compañía”, concluye un observador de Apple. “Apple está caliente, echando humo, sacando ampollas, quemando... además de que es moderna y divertida. Los *geeks* o *frikis* (personas fascinadas por la tecnología y la informática) de los artefactos electrónicos de todo el mundo han coronado a Apple como el creador de todo lo cool”. Sólo pregunte a sus amigos Macolytes. Es más, probablemente no tenga que molestarte en hacerlo: ellos ya lo habrán mencionado.<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**E**l ejemplo de Apple muestra que existen actores en muchos niveles que afectan al comportamiento de compra del consumidor. El comportamiento de compra nunca es simple, pero entenderlo es una tarea esencial de la dirección de marketing. Primero exploraremos la dinámica del mercado de consumo y el comportamiento de compra del consumidor. A continuación examinaremos los mercados empresariales y el proceso de compra del comprador de negocios.

### Comentario del autor ➤

De alguna manera, los mercados de consumo y empresariales son similares en su comportamiento de compra. Pero también difieren mucho. Empezamos por indagar en el comportamiento de compra del consumidor; más adelante en el capítulo, abordaremos el comportamiento del comprador empresarial.

## Mercados de consumo y comportamiento de compra del consumidor

El **comportamiento de compra del consumidor** se refiere a la conducta de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo propio. Todos estos consumidores finales se combinan para hacer el **mercado de consumo**. El mercado de consumo estadounidense consta de más de 310 millones de personas que consumen casi 10 billones de dólares por valor de bienes y servicios al año, convirtiéndolo en uno de los más atractivos en el mundo.<sup>2</sup>

Los consumidores de todo el mundo varían enormemente en edad, ingresos, nivel de educación y gustos. Las formas en que estos consumidores diversos se relacionan entre sí y con otros elementos del mundo que les rodea afectan su elección entre diversos productos, servicios y empresas. Aquí examinamos la fascinante gama de factores que afecta al comportamiento del consumidor.

### Comentario de autor ➤

A pesar de la apariencia sencilla del modelo de la figura 5.1, entender el *porqué* del comportamiento de compra es muy difícil. Dice un experto, “la mente es una masa giratoria, un remolino de neuronas que rebotan por todos lados....”

### Modelo de comportamiento del consumidor

Los consumidores toman muchas decisiones de compra al día, y la decisión de compra es el punto central del esfuerzo del mercadólogo. La mayoría de las grandes empresas hacen investigación sobre las decisiones de compra de los consumidores a gran detalle para responder preguntas sobre lo que los consumidores compran, dónde, cómo, cuánto, cuándo y por qué lo compran. Los mercadólogos pueden estudiar las compras reales de los consumidores para averiguar qué, dónde y cuánto compran. Pero el *porqué* del comportamiento de compra del consumidor no es obvio: las respuestas

están ocultas en lo profundo de la mente del consumidor. A menudo, los propios consumidores no saben con exactitud lo que influye en sus compras.

La pregunta fundamental para los vendedores es: ¿Cómo responden los consumidores a los diversos esfuerzos de marketing que la empresa podría utilizar? El punto de partida es el modelo de estímulo-respuesta del comportamiento del comprador que se muestra en la ➤ **Figura 5.1**. Esta figura muestra que los estímulos de marketing y otros entran en la *caja negra* del consumidor y producen determinadas respuestas. La tarea de los mercadólogos es averiguar qué hay en la caja negra.

Los estímulos de marketing consisten en las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción. Otros estímulos incluyen a las grandes fuerzas y eventos del entorno del comprador: económicas, tecnológicas, sociales y culturales. Todas estas entradas ingresan en la caja negra del comprador, donde se convierten en un conjunto de respuestas de compra, el comportamiento de la relación del comprador con la marca y con la empresa, y lo que compra, cuándo, dónde y cuánto.

Los mercadólogos desean entender cómo los estímulos son transformados en respuestas dentro de la caja negra del consumidor, la cual tiene dos partes: en primer lugar, las características del comprador influyen en cómo él o ella perciben y reacciona a los estímulos; en segundo, el proceso mismo de decisión afecta el comportamiento del consumidor. Veremos primero las características del comprador, ya que afectan a su comportamiento, y luego analizaremos el proceso de decisión del comprador.

## Comportamiento de compra del consumidor

Comportamiento de compra de los consumidores finales, es decir, los individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo propio.

## Mercado de consumo

Todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo propio.

## Comentario del autor ➤

Muchos niveles de factores afectan nuestro comportamiento de compra: desde las amplias influencias culturales y sociales hasta las motivaciones, creencias y actitudes que yacen de manera profunda dentro de nosotros. Por ejemplo, *¿por qué compró usted ese teléfono celular que lleva consigo en particular?*

### Cultura

Conjunto de valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos.

Podemos medir el qué, el dónde y el cuándo del comportamiento de compra del consumidor, pero es muy difícil "ver" dentro de la cabeza del consumidor y averiguar el *porqué* de su comportamiento de compra (por eso se le llama la caja negra). Los mercadólogos pasan mucho tiempo y dinero intentando averiguar qué provoca que los consumidores hagan lo que hacen.

## Características que afectan el comportamiento del consumidor

Las compras del consumidor están muy influidas por factores culturales, sociales, personales y psicológicos, como se muestra en la ➤ **Figura 5.2**. En su mayor parte, los mercadólogos no pueden controlar esos factores, pero deben tenerlos en cuenta.

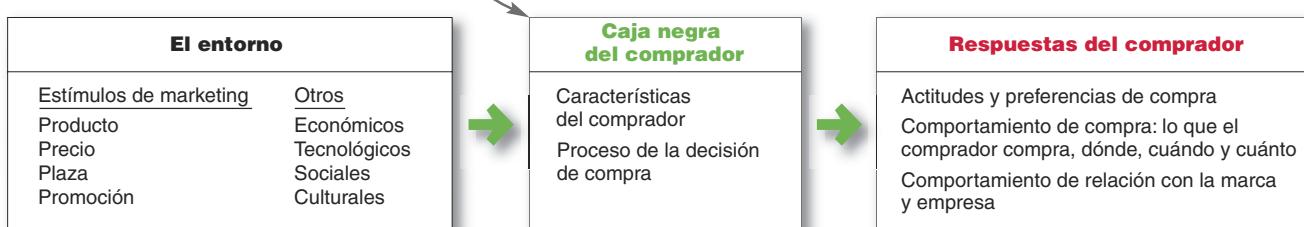
### Factores culturales

Los factores culturales ejercen una influencia amplia y profunda sobre el comportamiento del consumidor. Los mercadólogos deben comprender el papel que juegan la *cultura, subcultura y clase social* del comprador.

**Cultura.** La **cultura** es la causa más básica de los deseos y el comportamiento de una persona. El comportamiento humano es, en gran medida, aprendido. Al crecer en una sociedad, el niño aprende valores básicos, percepciones, deseos y comportamientos de su familia y otras instituciones importantes. Un niño en Estados Unidos por lo general aprende o está expuesto a los siguientes valores: logro y éxito, individualismo, libertad, trabajo duro, actividad y participación, eficacia y practicidad, confort material, ser juvenil y estar en forma y saludable. Cada grupo o sociedad tiene una cultura y las influencias culturales sobre el comportamiento de compra pueden variar mucho de una demarcación territorial local a otra y de un país a otro.

Los mercadólogos siempre están tratando de detectar *cambios culturales* a fin de descubrir nuevos productos que se podrían desechar. Por ejemplo, el cambio cultural hacia una mayor preocupación por la salud y estar en forma ha creado una enorme industria de servicios, aparatos y ropa para ejercicio, alimentos orgánicos y una gran variedad de dietas.

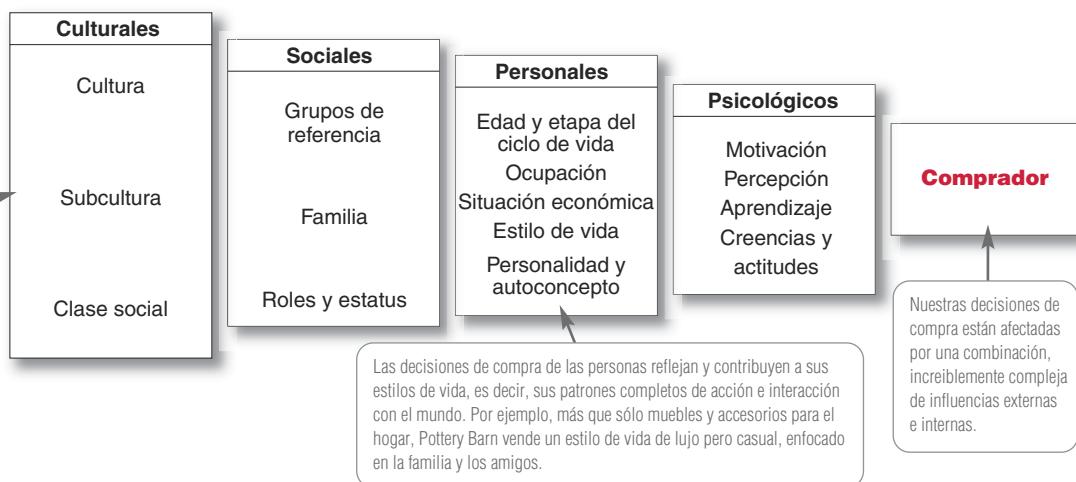
**Subcultura.** Cada cultura contiene pequeñas **subculturas** o grupos de personas con sistemas de valores compartidos basados en experiencias de vida y situaciones comunes. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas. Muchas subculturas componen segmentos de mercado importantes, y los mercadólogos a menudo diseñan productos y programas



➤ **Figura 5.1** Modelo del comportamiento del comprador

**Figura 5.2** Factores que influyen en el comportamiento del comprador

Muchas marcas ahora se concentran en subculturas específicas —como consumidores hispanoamericanos, afroamericanos y estadounidenses asiáticos— con programas de marketing adaptados a sus necesidades y preferencias específicas. Por ejemplo, la línea de cosméticos CoverGirl Queen de P&G, estuvo inspirada por Queen Latifah para “celebrar la belleza de las mujeres de color”.



### Subcultura

Grupo de personas con sistemas de valores compartidos basados en experiencias de vida y situaciones comunes.

de marketing adaptados a sus necesidades. Ejemplos de esos tres importantes grupos de subcultura son los consumidores hispanoamericanos, afroamericanos y estadounidenses asiáticos.

Los más de 50 millones de consumidores hispanos en Estados Unidos representarán casi el 10% del poder de compra total de la nación para 2013.<sup>3</sup> Aunque los consumidores hispanos comparten muchas características y comportamientos con el público comprador general, también existen diferencias. Tienden a ser profundamente orientados a la familia y a comprar en familia, de lo que se deriva que los niños tengan una gran influencia en las marcas que compran. Quizá lo más importante sea que los consumidores hispanos, en especial los inmigrantes de primera generación, son muy leales y favorecen las marcas y vendedores que demuestren un interés especial en ellos.

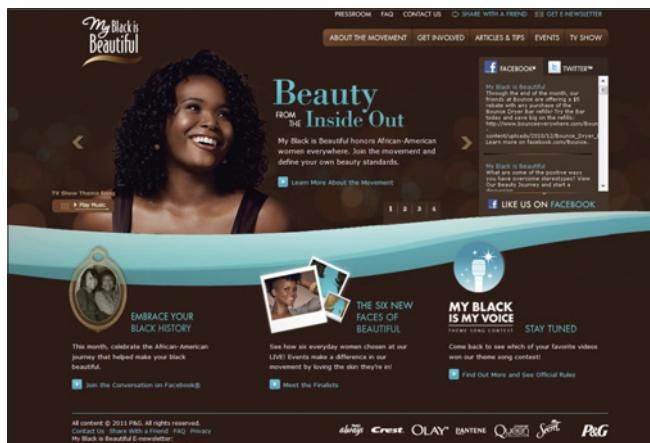
Empresas como General Mills, P&G, Verizon, McDonald's, Toyota, Walmart y muchas otras han desarrollado esfuerzos especiales enfocados en este grupo de consumidores de rápido crecimiento. Por ejemplo, General Mills se dirige a los hispanos con su extensa iniciativa de marketing “Qué Rica Vida”, que se comunica con las madres hispanas sobre los beneficios de los productos de General Mills. El sitio Web de Qué Rica Vida, la revista y las aplicaciones para dispositivos móviles ofrecen recetas en español y una gran cantidad de información sobre crianza, salud familiar, estilo de vida y educación. General Mills también se dirige a los hispanos con anuncios a la medida para marcas específicas. Por ejemplo, la publicidad hispana de Nature Valley, una marca popular con los consumidores hispanos, representa a parejas “disfrutando de la naturaleza en lugar de conquistarla”. Las ventas de Nature Valley aumentaron 19% en los mercados hispanos como resultado del enfoque más específico de la marca.<sup>4</sup>

Dentro del mercado hispano existen muchos subsegmentos basados en nacionalidad, edad, ingresos y otros factores. El producto de una empresa o un mensaje puede ser más relevante para una nacionalidad que para otra, ya sean mexicanos, costarricenses, argentinos o cubanos. Las empresas también deben variar sus argumentos en los diferentes segmentos económicos hispanos. Por ejemplo, la camioneta grande de Toyota, la Tundra, es un gran éxito entre los inmigrantes mexicanos en el suroeste, a quienes caracteriza como *Jefes*, héroes locales considerados pilares de fortaleza en sus comunidades. Toyota vende la Tundra a este segmento como un camión que es tan rudo como el hombre que se sienta al volante. Por el contrario, los anuncios de Lexus, otra marca de Toyota, dirigidos al mercado hispano de lujo en Miami son diametralmente distintos: esa campaña llega a los hispanoamericanos acaudalados que aprecian el refinamiento, el arte y la cultura mediante anuncios de diseño brillante colocados en revistas locales hispanas de estilo de vida.<sup>5</sup>

La población afroamericana de Estados Unidos está creciendo en riqueza y sofisticación. Para el año 2013, los más de 40 millones de consumidores afroamericanos representarán más del 13% del poder de compra total de Estados Unidos. Aunque son más conscientes del precio que otros segmentos, las personas de color también están muy motivadas por la calidad y distinción. Para ellos, las marcas son importantes.<sup>6</sup>

En los últimos años, muchas empresas han desarrollado productos, recursos y programas de marketing especiales para los consumidores afroamericanos. Por ejemplo, Procter & Gamble ha sido por largo tiempo el líder en publicidad afroamericana, y ha gastado casi dos veces más que el segundo lugar. P&G también ajusta los productos a las necesidades específicas de los consumidores de color. Por ejemplo, su línea de cosméticos Queen Latifah de CoverGirl está formulada especialmente para “celebrar la belleza de las mujeres de color”.

Además de los esfuerzos tradicionales de marketing de productos, P&G también apoya uno mayor: el movimiento, “My Black Is Beautiful”.<sup>7</sup>



**▲ Procter & Gamble tiene raíces profundas en la atención al segmento afroamericano. Por ejemplo, su movimiento “My Black Is Beautiful” está orientado a hacer sentir hermosas a las mujeres de color, al tiempo de establecer una relación más cercana entre las marcas de P&G y los consumidores afroamericanos.**

The Procter & Gamble Company

igual que ellos son un grupo diverso. Los estadounidenses chinos constituyen el grupo más numeroso seguido por los filipinos, asiáticos hindúes, vietnamitas, coreano-americanos y japoneses-americanos. Los consumidores asiaticoamericanos podrían ser el segmento más experto en tecnología: más del 90% se conectan por lo regular en línea y están más cómodos con las tecnologías de Internet, tales como la banca por Internet.<sup>8</sup>

Como grupo, los consumidores asiáticos van de compras con frecuencia y son quienes tienen mayor conciencia de marca de todos los grupos étnicos. Pueden ser muy leales a su marca. Como resultado, muchas empresas ahora se enfocan en el mercado asiaticoamericano. Por ejemplo, State Farm ha desarrollado campañas integrales de publicidad, marketing y relaciones públicas que han ayudado a ganar importante valor capital de la marca y participación de mercado entre los consumidores asiaticoamericanos.<sup>9</sup>

State Farm lanzó de nuevo su conocido eslogan “Como buen vecino, State Farm está ahí”, para mantener el espíritu de la línea original pero de manera que sonara mejor en los mercados asiaticoamericanos. Por ejemplo, la versión en chino se traduce al inglés como “Con un buen vecino, usted está tranquilo todos los días”. Pero el compromiso de State Farm de la comunidad asiática estadounidense va mucho más allá de simples eslóganes: “Ser un buen vecino hoy significa invertir en los líderes del futuro”, dice el vicepresidente de desarrollo de negocios multiculturales de State Farm. Con los años, State Farm ha invertido en “proporcionar oportunidades de liderazgo para la juventud [asiaticoamericana], programas de seguridad en el automóvil para los adolescentes, oportunidades para jóvenes y aspirantes universitarios por su excelencia académica, educación financiera para todos los grupos de edad y desarrollo comunitario”.

Más allá de enfocarse en segmentos como los hispanos, afroamericanos y asiaticoamericanos con esfuerzos especialmente adaptados, muchos mercadólogos ahora abrazan el *marketing multicultural*: la inclusión de temas étnicos y perspectivas interculturales dentro de su marketing convencional. Ellos están descubriendo que el conocimiento de los puntos de vista de los consumidores marcadamente étnicos pueden influir en sus mercados más amplios.

Por ejemplo, el estilo de vida actual orientado a la juventud está muy influido por artistas hispanos y afroamericanos. Por ello se deduce que los consumidores esperan ver diferentes culturas y etnias representadas en la publicidad y los productos que consumen. Por ejemplo, McDonald's toma nota de los afroamericanos, hispanos y asiáticos para desarrollar sus menús y su publicidad con la esperanza de alentar a los consumidores comunes a comprar batidos, bebidas de moca y wraps tan ávidamente como consumen hip-hop y rock'n roll. “El consumidor étnico tiende a establecer tendencias”, dice el director de marketing de McDonald's. “Así que ayudan a marcar la pauta

Creado por un grupo de mujeres afroamericanas en P&G, el movimiento pretende “encender y apoyar una conversación nacional sostenida por, para y sobre mujeres de color” y sobre cómo se reflejan en la cultura popular. P&G descubrió que las mujeres de color gastan tres veces más que el mercado general en productos de belleza, pero aún sienten que están peor retratadas que otras en los medios de comunicación y publicidad. La meta del movimiento My Black Is Beautiful —que es apoyado por marcas como Crest, Pantene Pro-V Relaxed & Natural, CoverGirl Queen Collection y Olay Definity— es facultar a la mujer afroamericana para que abrace su belleza, salud y bienestar y, por supuesto, para forjar una relación más estrecha entre las marcas de P&G y los consumidores afroamericanos en el proceso. ➤ Con P&G como patrocinador principal, My Black Is Beautiful incluye un rico sitio Web, un programa televisivo de debates en BET y otros lugares donde se presentan entrevistas, vídeos y consejos de estilo para la belleza afroamericana.

Los asiaticoamericanos son el segmento demográfico más prometedor de Estados Unidos. En la actualidad son más de 16 millones y representarán el 5.3% del poder de compra de Estados Unidos para el año 2013. Los asiaticoamericanos constituyen el segundo subsegmento de mayor crecimiento después de los hispanoamericanos, y al

de cómo entraremos en el mercado”. De esta manera McDonald’s podría tener un anuncio sobre todo orientado hacia los afroamericanos y transmitirlo en medios de comunicación del mercado general. “La realidad es que la nueva corriente es multicultural”, concluye un experto en marketing multicultural.<sup>10</sup>

### Clase social

Divisiones relativamente permanentes y ordenadas en una sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.

**Clase social.** Casi todas las sociedades tienen alguna forma de estructura de clases sociales. Las **clases sociales** son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de la sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. Los científicos sociales han identificado las siete clases sociales estadounidenses que se muestran en la  **Figura 5.3**.

La clase social no está determinada por un único factor, como los ingresos, sino que se mide como una combinación de ocupación, ingresos, educación, riqueza y otras variables. En algunos sistemas sociales, los miembros de diferentes clases son criados para desempeñar ciertos roles y no pueden cambiar su posición social; en Estados Unidos, las líneas entre las clases sociales no son fijas ni rígidas, y las personas pueden subir o descender a otra clase.

Los mercadólogos están interesados en la clase social porque las personas dentro de una determinada clase social tienden a tener comportamientos de compra similares. Las clases sociales muestran preferencias distintivas de marca y producto en ámbitos tales como la ropa, los muebles y accesorios para el hogar, las actividades de ocio y los automóviles.

### Factores sociales

El comportamiento del consumidor también está influido por factores sociales, tales como *pequeños grupos* del consumidor, su *familia, roles sociales y estatus*.

### Grupo

Dos o más personas que interactúan para lograr metas individuales o mutuas.

**Grupos y redes sociales.** Muchos **grupos** pequeños influyen en el comportamiento de una persona. Los grupos que tienen una influencia directa y a los que pertenece una persona son llamados grupos de membresía. En contraste, los grupos de referencia sirven como puntos de comparación o relación —directa (cara a cara) o indirecta— en la formación de las actitudes o el comportamiento de una persona. A menudo, las personas son influidas por grupos de referencia a los que no pertenecen. Por ejemplo, un grupo aspiracional es uno al que la persona desea pertenecer, como cuando un joven

 **Figura 5.3** Las principales clases sociales estadounidenses

Las clases sociales estadounidenses muestran preferencias distintivas de marca. La clase social no está determinada por un único factor, sino por una combinación de los siguientes.



#### Clase alta

*Alta superior (1%):* La élite social que vive de riquezas heredadas. Dan grandes sumas de dinero a la caridad, poseen más de una casa y envían a sus hijos a las mejores escuelas.

*Alta inferior (2%):* Estadounidenses que han conseguido altos ingresos o riqueza a través de una habilidad excepcional. Son activos en asuntos sociales y cívicos, y compran automóviles, educación y casas costosos.

#### Clase media

*Media superior (12%):* Los profesionales, empresarios independientes y gerentes corporativos que no poseen estatus familiar ni riqueza inusual. Creen en la educación, son gregarios y de mentalidad muy cívica, y desean las “mejores cosas de la vida”.

*Clase media (32%):* Trabajadores de salario promedio de cuello blanco y azul, que viven en “la mejor zona de la ciudad”. Compran productos populares para mantenerse al día con las tendencias. Vivir mejor significa poseer una bonita casa en un barrio agradable con buenas escuelas.

#### Clase trabajadora

*Clase trabajadora (38%):* Quienes llevan un “estilo de vida obrera”, cualquiera que sea su ingreso, antecedentes académicos o empleo. Ellos dependen mucho de sus familiares para apoyo económico y emocional, consejos sobre compras y ayuda en tiempos difíciles.

#### Clase baja

*Baja superior (9%):* Los pobres que trabajan. Aunque su nivel de vida está justo por encima de la pobreza, se esfuerzan por subir a una clase superior. Sin embargo, a menudo carecen de educación y son mal pagados en sus trabajos no calificados.

*Baja inferior (7%):* Trabajadores visiblemente pobres, a menudo con poca educación y sin calificación. Están desempleados con frecuencia y algunos dependen de la asistencia pública. Tienen a vivir al día.

jugador de baloncesto espera algún día emular a la estrella del baloncesto, LeBron James, y jugar en la NBA.

Los mercadólogos intentan identificar a los grupos de referencia de sus mercados meta. Los grupos de referencia exponen a una persona a nuevos comportamientos y estilos de vida, influyen en las actitudes de la persona y su autoconcepto, y crean presiones para adaptarse que pueden afectar a las elecciones de productos y marcas de la persona. La importancia de las influencias del grupo varía entre marcas y productos; tiende a ser más fuerte cuando el producto está visible para otros a quienes el comprador respeta.

La **influencia de boca en boca** puede tener un impacto poderoso en el comportamiento de compra del consumidor. Las palabras personales y recomendaciones de amigos, socios y otros consumidores confiables tienden a ser más creíbles que las palabras procedentes de fuentes comerciales, tales como anuncios o vendedores. La mayoría de la influencia de boca en boca sucede de manera natural: los consumidores empiezan a charlar sobre una marca que utilizan o a tener fuertes sentimientos de una u otra manera. Sin embargo, a menudo, en lugar de dejarlo al azar, los mercadólogos pueden contribuir a crear conversaciones positivas acerca de sus marcas.

Los mercadólogos de marcas sometidas a la fuerte influencia de grupos deben ingeníárselas para llegar a los **líderes de opinión** —personas dentro de un grupo de referencia que debido a sus habilidades especiales, conocimientos, personalidad u otras características— ejercen una influencia social sobre los demás. Algunos expertos llaman a este grupo *influyentes* o *primeros adoptantes*. Cuando estos influyentes hablan, los consumidores escuchan. Los mercadólogos intentan identificar a los líderes de opinión para sus productos y dirigir sus esfuerzos de marketing hacia ellos.

El *buzz marketing* implica alistar o incluso crear líderes de opinión para servir como “embajadores de marca” que corran la voz acerca de los productos de la empresa. Muchas compañías ahora crean programas de embajadores de marca en un intento por convertir a sus clientes influyentes en evangelistas de la marca. Un estudio encontró que tales programas pueden aumentar la eficacia de los esfuerzos de marketing de boca en boca hasta en 50%.<sup>11</sup> ▶ Por ejemplo, el programa CrewBlue de JetBlue emplea a clientes reales para crear rumores en los campus universitarios.<sup>12</sup>



#### ▲ Embajadores de marca: el programa CrewBlue de JetBlue utiliza a clientes reales para crear ruido en los campus universitarios.

Mr. Youth, LLC | the generation of ideas

En los últimos años, el programa CrewBlue de JetBlue ha contratado a un pequeño ejército de embajadores universitarios, todos amantes fieles de JetBlue. Los representantes de CrewBlue asesoran a JetBlue sobre sus esfuerzos de marketing en el campus, hablan bien de la marca a otros estudiantes y ayudan a organizar eventos en el campus, tales como BlueDay de JetBlue. Celebrado cada otoño en 21 universidades, el exitoso evento insta a estudiantes a llevar extravagantes trajes azules (y, en ocasiones, piel y cabello azules). Los estudiantes con los mejores disfraces reciben cada uno, un par de boletos gratis.

Los embajadores CrewBlue son cruciales para el éxito de los esfuerzos de marketing de JetBlue en el campus: “Los estudiantes conocen qué tipo de actividades son importantes para los otros chicos, lo que deberíamos decirles en nuestro marketing y cómo deberíamos decirlo”, dice un ejecutivo de marketing de JetBlue. Se podría pensar que esos embajadores de marca se percibirían como charlatanes o, peor, como evangelistas molestos a quienes es mejor evitar. No es así, dice el ejecutivo. “Nuestros embajadores de marca son vistos por sus

amigos de la universidad como gente emprendedora y creativa”. Lo que no son, añade, son las personas *supercool* del campus, por lo general considerados como influyentes. Los mejores embajadores, dice el ejecutivo, son “amistosos y típicos leales a la marca a quienes les encanta hablar con la gente”.

En los últimos años, ha explotado un nuevo tipo de interacción social en el escenario: las redes sociales en línea. Las **redes sociales en línea** son comunidades en la Web donde las personas socializan o intercambian información y opiniones. Los medios de las redes sociales van desde los blogs (Gizmodo, Zenhabits) y tableros de mensajes (Craigslist) hasta sitios de redes sociales Web (Facebook y Twitter) y mundos virtuales (Second Life). Esta nueva forma de diálogo de consumidor a consumidor y de negocio a consumidor tiene grandes implicaciones para los mercadólogos.

Los mercadólogos están trabajando para aprovechar el poder de estas nuevas redes sociales y otras oportunidades de “palabra de Web” para promocionar sus productos y construir relaciones más estrechas con los clientes. En vez de lanzar más mensajes comerciales unidireccionales a los consumidores, esperan usar Internet y las redes sociales para *interactuar* con los consumidores y convertirse en parte de sus conversaciones y vidas (consulte Marketing en acción 5.1).

#### Redes sociales en línea

Comunidades en línea donde las personas se congregan, socializan e intercambian puntos de vista e información.

## MARKETING EN ACCIÓN

### 5.1

## Palabra de Web: Aprovechar el poder de la influencia social online

A la gente le encanta hablar con los demás acerca de cosas que la hacen feliz, incluyendo sus marcas y productos favoritos. Digamos que a usted en realidad le agrada JetBlue Airways porque vuelan con estilo y lo transportan por un precio accesible. O sólo le encanta su nueva cámara Sony GPS, tan *cool* que no puede mantenerla en privado. En los viejos tiempos, usted habría hablado bien sobre estas marcas con algunos amigos y familiares. Pero en estos días, gracias a la tecnología online, cualquiera puede compartir experiencias de marca con miles, incluso millones, de otros consumidores a través de la Web.

En respuesta, los mercadólogos están trabajando febrilmente para aprovechar las nuevas tecnologías y conseguir que la gente interactúe con sus marcas en línea. Ya sea que esté creando embajadores de marca en línea, aprovechando las redes sociales y los influyentes online que ya existen, o desarrollando eventos y videos que provoquen conversaciones, Internet está inundado con intentos de los mercadólogos para crear conversaciones de marca y participación online.

La empresa puede empezar creando sus propios evangelistas de marca online. Eso es lo que hizo Ford cuando lanzó su modelo subcompacto de automóvil, el Fiesta, orientado en especial hacia la generación del milenio.

Generar rumores para el Fiesta entre la increíblemente experta en Web Generación Y —que engloba a 70 millones de conductores de automóviles— era obligatorio. Un estudio encontró que el 77% de los miembros de la generación del milenio utilizan un sitio de redes sociales como Facebook o Twitter diariamente y 28% de ellos tienen un blog personal, así que Ford creó la campaña Fiesta Movement, en la que entregó Fiestas a 100 miembros de la generación del milenio influyentes de veintitantos años de edad seleccionados de entre 4 000 solicitantes. Los embajadores del Fiesta vivieron con los automóviles durante seis meses, completaron “misiones” mensuales con diferentes temas y compartieron sus experiencias a través de blogs, tweets, actualizaciones de Facebook y publicaciones en YouTube y Flickr. Ford no dijo a los embajadores qué decir, ni hizo edición al contenido que generaron. “Les dijimos que fueran del todo honestos”, dice el gerente de redes sociales de Ford. La exitosa campaña de embajadores del Fiesta Movement generó conciencia previa al lanzamiento de 58% entre los consumidores meta del Fiesta de menos de 30 años y una tasa de reservación para compra de 14%, en comparación con la tasa habitual de la empresa que varía entre 1 y 2 por ciento.

Más allá de crear sus propios embajadores de marca, las empresas que desean aprovechar el poder social de la Web pueden trabajar con un ejército de influyentes que ya ejercen influencia en Internet: los blogueros independientes. La blogósfera se ha disparado en el escenario en los últimos años. Ahora, dos tercios de todos los usuarios de Internet de Estados Unidos leen blogs con regularidad y casi un tercio de ellos escribe uno. Créalo o no, hay casi tantas personas que se ganan la vida como blogueros que como abogados. No importa el área de interés, es probable que haya cientos de blogueros cubriendola. Además, la investigación muestra que el 90% de los bloguero publican acerca de sus marcas favoritas y menos favoritas.

Como resultado, la mayoría de las empresas intentan establecer relaciones con blogueros influyentes y personalidades de la Web. Por ejemplo, para ayudar a crear conciencia para su iniciativa de cuidado de la salud con duración de seis años y con valor de 3 000 millones de dólares llamada Healthyagination, GE aprovechó a influyentes bien conocidos en las redes sociales, tales como Justine Ezarik. Conocido en línea como iJustine, ella ha construido un público apasionado, comprometido y confiado: tiene más de 1 millón de suscriptores en sus canales de YouTube y 1.2 millones de seguidores de Twitter. A petición de GE, iJustine publicó un video en YouTube el año pasado donde preguntaba a los espectadores cómo podría ella vivir una vida más saludable. Más de 11 000 le respondieron. Ella produjo cinco videos sobre esas ideas que fueron vistos más de 2.1 millones de veces. El esfuerzo de GE Healthyagination recibió reconocimientos en cada uno de sus videos. “Justine tiene una enorme credibilidad en el ciberspacio”, dice la directora de publicidad global para GE, Judy Hu. “No podía creer los números. Las visitas continuaban subiendo. Tiene vida propia”.

La clave es encontrar blogueros que tengan fuertes redes de lectores relevantes, una voz creíble y un buen ajuste con la marca. Por ejemplo, las empresas que van desde P&G y Johnson & Johnson hasta Walmart, trabajan muy de cerca con “mamás blogueras” influyentes. Y sin duda usted cruzará caminos, por ejemplo, con escaladores que bloguean sobre la ropa North Face, motoristas blogueando sobre Harley-Davidson y compradores que bloguean para Whole Foods Market o Trader Joe’s.



▲ Aprovechar la influencia online: Mountain Dew ejecuta sus campañas de “DEWmocracy” que invitan a los ávidos clientes de Mountain Dew a participar a todos niveles en el lanzamiento de un nuevo sabor de Mountain Dew.

Pepsi-Cola Company

Tal vez la mejor forma para generar conversaciones de marca y la participación social en la Web es hacer algo digno de conversación —realmente involucrar en línea a las personas con la marca. La marca Mountain Dew de Pepsi ejecuta campañas de “DEWmocracy” que invitan a los ávidos clientes de Mountain Dew a participar a todos los niveles en el lanzamiento de un nuevo sabor de Mountain Dew, desde elegir el sabor y definir el nombre, hasta diseñar la lata y presentar y seleccionar comerciales de televisión e, incluso, elegir agencia de publicidad y medios de comunicación. DEWmocracy se presenta a través de un sitio Web dedicado, así como Facebook, Twitter, Flickr y otras páginas públicas en las redes, y ha sido un foro ideal para conseguir que los bebedores de Dew juveniles y socialmente expertos hablen unos con otros y con la empresa acerca de la marca. Por ejemplo, la página de fans de Facebook de Mountain Dew se quintuplicó en el lanzamiento de la última campaña de DEWmocracy.

Irónicamente, uno de los medios más sencillos de captar influencia social a través de la Web es uno de los más antiguos: producir un buen anuncio que haga que la gente hable. Pero en esta época, tanto los anuncios como los medios de comunicación han cambiado. Casi todas las marcas, grandes y pequeñas, ahora crean innovadores videos patrocinados por la marca, los publican online y esperan que se vuelvan virales. La gama de videos va de anuncios tradicionales de 60 segundos hasta astutos cortometrajes de cine de 10 o 12 minutos. Los principales anuncios innovadores de video viral de los últimos años, como fueron calificados por la guía de redes sociales Mashable.com, incluyen todo, desde un muy creativo anuncio de tres minutos para una pequeña agencia de publicidad de Charlotte, Carolina del Norte, hasta un anuncio de servicio público

británico que desgarra el corazón instando a la gente a “Abrazar la vida” y siempre llevar puesto el cinturón de seguridad. Estos videos pueden crear mucha atención y conversaciones. Por ejemplo, el video sobre abrazar la vida obtuvo más de 13 millones de visitas en YouTube. Un video de acción de cinco minutos para las bicicletas Inspired obtuvo 15 millones de embelezadas visitas, mientras que una historia de amor de 12 minutos para Schweppes obtuvo casi cuatro millones de visitas y aclamaciones de los críticos.

Por lo tanto, ya sea a través de embajadores online, blogueros, redes sociales, o videos y eventos de los que se habla, las empresas están encontrando formas innovadoras de aprovechar la influencia social online. La llamada “De boca en Web”, está creciendo con rapidez como el lugar donde se debe estar, tanto para los consumidores como para los mercadólogos. El año pasado casi se triplicó el tiempo que pasan los consumidores en los sitios de redes sociales; los gastos de los mercadólogos en esos sitios casi igualaron ese ritmo. “[Las redes] sociales son una de las tendencias clave que impulsan los negocios”, dice un ejecutivo de marketing social. “Es más que puro marketing. Se trata de las conexiones rápidas con los clientes y de construir una relación constante”.

Fuentes: Elisabeth A. Sullivan, “Blog Savvy”, *Marketing News*, 15 de noviembre de 2009, p. 8; Keith Barry, “Ford Bets the the Fiesta on Social Networking”, *Wired*, 17 de abril de 2009, [www.wired.com/autopia/2009/04/how-the-fiesta](http://www.wired.com/autopia/2009/04/how-the-fiesta); Ellen McGirt, “Mr. Social: Ashton Kutcher Plans to Be the Next New-Media Mogul”, *Fast Company*, 1 de diciembre de 2009, recuperado de [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Josh Warner, “The Ten Most Viral Videos of 2009”, 7 de diciembre de 2009, recuperado de [www.mashable.com](http://www.mashable.com); Warner “The Ten Most Viral Videos of 2010”, 9 de diciembre de 2010, recuperado de [www.mashable.com](http://www.mashable.com); Mark Borden, “The New Influentials”, *Fast Company*, noviembre de 2010, p. 124; e información de [www.dewmocracy.com](http://www.dewmocracy.com) , recuperado en agosto de 2011.

Por ejemplo, Red Bull tiene la asombrosa cantidad de 8.4 millones de amigos en Facebook; Twitter y Facebook son sus formas principales para comunicarse con los estudiantes universitarios. JetBlue escucha a sus clientes en Twitter y a menudo responde; hace poco un consumidor publicó un tweet “Me estoy subiendo a un vuelo de JetBlue” y JetBlue le contestó el tweet “Debe probar las almendras ahumadas [a bordo]”. Los empleados de Southwest Airlines comparten historias entre sí y con los clientes en el blog de la empresa “Nuts about Southwest”. La marca Old Spice de P&G colocó hace poco a su entretenido portavoz Isaiah Mustafa en la Web e invitó a los aficionados a usar Twitter, Facebook y otras redes sociales para plantear preguntas que él respondería. Las preguntas llegaron por montones y Mustafa respondió con rapidez en más de 180 videos en la Web, creando una conexión en tiempo real con la comunidad de la marca.<sup>13</sup>

La mayoría de las marcas ha construido una presencia completa en las redes sociales. Timberland, el fabricante de calzado y equipo para excursionismo con conciencia ecológica, ha creado una comunidad online (<http://community.timberland.com>) que conecta a “Earthkeepers” (algo así como “Guardianes de la Tierra”) afines entre sí y con la marca a través de una red que incluye varios sitios Web, una página en Facebook, un canal de YouTube, un blog “Bootmakers”, un boletín por correo electrónico y varias cuentas de Twitter.

Incluso las pequeñas marcas pueden apalancarse en el poder de Internet y las redes sociales online. ▶ Por ejemplo, Blendtec ha desarrollado una especie de culto para su alud de videos online “Will It Blend?” (“¿Se mezclará?”, en el que el aparentemente indestructible Total Blender de Blendtec lo muele todo, desde un disco de hockey y un bastón de golf hasta un iPhone y una iPad. La sencilla idea de bajo costo condujo a una quintuplicación en las ventas de Blendtec.

Pero los mercadólogos deben tener cuidado cuando deseen aprovechar las redes sociales online. Los resultados son difíciles de medir y controlar. En última instancia, son los usuarios quienes



### ▲ Uso de las redes sociales en línea: Blendtec ha desarrollado una especie de seguimiento de culto después del alud de videos "Will It Blend?" ("¿Se mezclará?") en YouTube, lo que ha provocado que las ventas de Blendtec se hayan quintuplicado.

Blendtec

lia en las áreas de alimentos, productos para el hogar y prendas de vestir. Pero con más mujeres trabajando fuera del hogar y la disposición de los esposos para hacer más de las compras de la familia, todo esto está cambiando. Una reciente encuesta de hombres de entre 18 y 74 años encontró que más de la mitad ahora se identifican a sí mismos como los principales compradores de abarrotes en sus hogares. Al mismo tiempo, las mujeres representan hoy el 50% de todas las compras de tecnología e influyen en dos terceras partes de todas las compras de automóviles nuevos.<sup>14</sup> Tales cambios en los roles son señal de una nueva realidad de marketing. Los mercadólogos en industrias que por tradición han vendido sus productos sólo a las mujeres o a los hombres —desde productos comestibles y de cuidado personal hasta automóviles y electrónicos de consumo— ahora están cortejando al sexo opuesto.

Los niños también pueden tener una fuerte influencia sobre las decisiones de compra de la familia. Los 36 millones niños de Estados Unidos de entre 9 y 12 años tienen unos 43 000 millones de dólares de ingreso disponible. También influyen en otros 150 000 millones de dólares que sus familias gastan en ellos en aspectos como alimentos, ropa, entretenimiento y artículos de cuidado personal. Un estudio encontró que los niños influyen de manera significativa sobre las decisiones familiares de compra en general, desde qué automóviles compran hasta dónde ir a comer y de vacaciones.<sup>15</sup>

Por ejemplo, para atraer a las familias, los restaurantes casuales intentan llegar a los niños con todo, desde menús infantiles sofisticados y especiales hasta actividades para ellos. En Applebee's, los niños comen gratis los lunes con la compra de un platillo principal para adulto. Carrabba's Italian Grill les da a los niños una bola de masa, queso y rodajas de salchichón, con lo que pueden hacer sus propias pizzas en la mesa, que luego se hornean en la cocina. Y en los restaurantes Roy's, tan pronto como los niños están sentados, el mesero se aprende sus nombres (y se dirige a ellos por su nombre durante toda la comida). “Queremos que se emocionen y estén felices de inmediato”, dice un ejecutivo de Roy's. Otros privilegios para niños en Roy's incluyen reproductores portátiles de DVD con películas y auriculares que pueden ser solicitados y *sundaes* con los nombres de los niños escritos en chocolate. “Les encanta ver su nombre en el chocolate”, dice el ejecutivo de Roy's. El compromiso de gran corazón de Roy's con la felicidad de los niños es un recurso obvio: niños felices es igual a padres felices.<sup>16</sup>

**Roles y estatus.** Una persona pertenece a muchos grupos: familia, clubes, organizaciones, comunidades online. La posición de la persona dentro de cada grupo puede ser definida en términos de rol y de status. Un rol consiste en las actividades que se espera que realicen las personas de acuerdo con lo que creen las personas a su alrededor. Cada rol conlleva un estatus que refleja la estima general que le otorga la sociedad.

Las personas suelen elegir productos adecuados a sus roles y estatus. Considere los diversas roles que desempeña una madre que trabaja. En su empresa, ella puede desempeñar el rol de gerente de marca; en su familia, interpreta el papel de esposa y madre; en sus eventos deportivos favoritos, interpreta el rol de entusiasta fanática. Como gerente de marca, ella comprará el tipo de ropa que refleje su función y estatus dentro de su empresa.

controlan el contenido, así que los intentos de marketing en las redes sociales pueden con facilidad resultar contraproducentes. Por ejemplo, cuando Skittles diseñó su sitio Web para incluir una actualización en vivo desde Twitter para los tweets relacionados con Skittles, algunos bromistas juntaron tweets de Skittles con obscenidades de manera que acabaron con el sitio de Web de estos caramelos. Skittles se vio obligado a abandonar la campaña. Exploraremos con mayor profundidad las redes sociales en línea como una herramienta de marketing en el capítulo 14.

**Familia.** Los miembros de la familia pueden influir bastante en el comportamiento del comprador. La familia es la organización más importante de compras de consumo de la sociedad y se ha investigado ampliamente. Los mercadólogos están interesados en los papeles e influencia del esposo, la esposa y los hijos en la compra de diversos productos y servicios.

La participación del marido y la esposa varía ampliamente según la categoría de productos y las etapas en el proceso de compra. Los roles de compra cambian con la evolución de los estilos de vida de los consumidores. Por ejemplo, en Estados Unidos, la esposa por tradición ha sido considerada como el principal agente de compras para la fami-

## Factores personales

Las decisiones del comprador son también influidas por características personales tales como la *edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida y personalidad y autoconcepto*.

**Edad y etapa del ciclo de vida.** La gente cambia los bienes y servicios que compra durante las etapas de su vida. Los gustos en la comida, ropa, muebles y recreación a menudo se relacionan con la edad. La compra también es determinada por la etapa del ciclo de vida familiar, las etapas por las que suelen pasar a medida que maduran con el tiempo. Los cambios de etapa de la vida suelen ser resultado de la demografía y otros eventos: matrimonio, tener hijos, comprar una casa, divorcio, hijos que se van a la universidad, cambios en los ingresos personales, mudarse de casa y jubilación. Los mercadólogos a menudo definen sus mercados meta en términos de etapa de ciclo de vida y desarrollan productos adecuados y planes de marketing para cada fase.

Por ejemplo, el sistema de segmentación por etapa del ciclo de la vida del gigante de información de los consumidores, PersonicX de Acxiom, coloca a los hogares estadounidenses en uno de los 70 segmentos de consumidores y 21 grupos según la etapa del ciclo de la vida, basado en el comportamiento y las características demográficas específicas del consumidor. ▶ PersonicX incluye grupos de etapa de la vida con nombres tales como *Inicios, Arraigo, Efectivo y Carrera, Familias Jumbo, Blues de Transición, Nuestro Turno, Años Dorados y Ancianos Activos*. Por ejemplo, el grupo *Arraigo* consiste en parejas jóvenes, enérgicas, bien financiadas y familias jóvenes que están ocupadas con sus carreras, vida social e intereses, especialmente el deporte y la recreación activa. *Blues de transición* son los consumidores obreros, con menos estudios y de ingresos medios que están en transición hacia vidas estables y que piensan sobre el matrimonio y los niños.

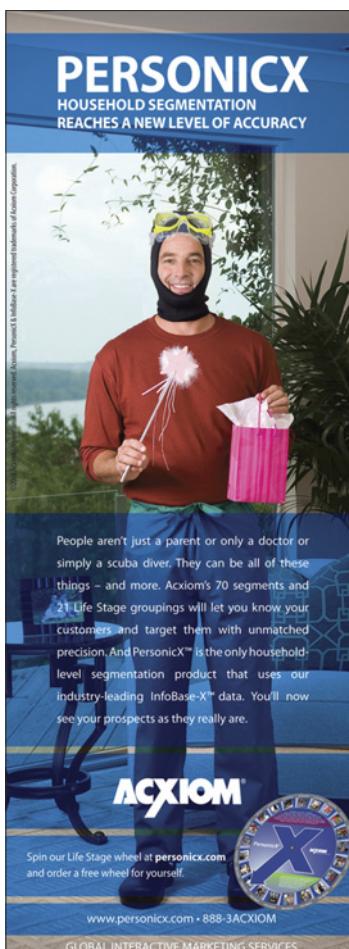
“Los consumidores experimentan muchos cambios de etapa del ciclo de la vida durante su existencia”, dice Acxiom. “A medida que cambian sus etapas de la vida, también lo hacen sus comportamientos y preferencias de compra”. Armados con datos sobre el momento y la composición de los cambios de la etapa de la vida, los mercadólogos pueden crear campañas selectivas y personalizadas.<sup>17</sup>

En consonancia con los recientes tiempos económicos más difíciles, Acxiom ha desarrollado también un conjunto de segmentos económicos de la etapa del ciclo de la vida, incluidos grupos como *Por un Pelín, Con un Ojo en lo esencial, Estrictos con Propósito, Es mi Vida, A toda Velocidad y Resurgidores Potenciales*. Los *Resurgidores Potenciales* son los más propensos a relajar sus gasto antes que los demás. Parece más probable que este grupo emplee la investigación online antes de comprar artículos electrónicos, electrodomésticos, decoración y joyería. Por lo tanto, los minoristas de mejoras para el hogar que apelan a este segmento deben tener una fuerte presencia online, proporcionando precios, características y beneficios, así como la disponibilidad del producto.

**Ocupación.** La ocupación de una persona afecta los bienes y servicios que compra. Los trabajadores de cuello azul tienden a comprar ropa de trabajo más resistente, mientras que los ejecutivos compran más trajes de negocios. Los mercadólogos intentan identificar los grupos ocupacionales que tienen un interés por encima del promedio en sus productos y servicios. Una empresa puede incluso especializarse en la fabricación de productos necesarios para un determinado grupo ocupacional.

Por ejemplo, Carhartt fabrica ropa de trabajo resistente, durable, sin complicaciones: lo que llama “equipo original para el trabajador estadounidense. Desde abrigos hasta chaquetas, de petos a overoles... Si la ropa lleva el nombre de Carhartt, su rendimiento será legendario”. Su sitio Web presenta testimonios reales de clientes de Carhartt que trabajan duro. Un electricista, que lucha contra el frío en la región ártica de Canadá, informa que ha usado el overol de peto ártico forrado de Carhartt, chaqueta del Ártico y otras prendas durante más de dos años sin “un solo botón caído, una sola costura rota de los bolsillos, o cremalleras atascadas”. Y un trabajador ferroviario en el norte de Nueva York, quien se pasó años caminando sobre ásperas vías de ferrocarril, escalando alrededor de los trenes y cambiando los carros en condiciones que varían del calor extremo al frío más gélido, le llama a su confiable chaqueta marrón de Carhartt su “equipo de supervivencia; como lo es un chaleco antibalas a un policía”.<sup>18</sup>

**Situación económica.** La situación económica de una persona afecta sus selecciones de tienda y productos. Los mercadólogos observan las tendencias en los ingresos personales, el ahorro y las tasas de interés. Tras la Gran Recesión, la mayoría de las empresas tomaron medidas para rediseñar, reposicionar y fijar nuevos precios a sus productos. Por ejemplo, para contrarrestar los efectos prolongados a largo plazo de la recesión, el minorista de lujo Target ha remplazado lo “chic” con



▲ Segmentación por etapa del ciclo de vida: Las 21 agrupaciones de las etapas del ciclo de vida de PersonicX permiten que los mercadólogos vean a sus clientes como en realidad son y se dirijan precisamente a ellos. “Las personas no son sólo un padre o sólo un médico o simplemente un buzo. Son todo ello”.

Acxiom Corporation

“barato”. Incluso ha introducido a nivel nacional eventos periódicos de “Great Save” (“Gran ahorro”) con excepcionales descuentos en artículos esenciales cotidianos, una especie de búsqueda del tesoro para desafiar a almacenes minoristas como Sam’s y Costco. Estos días, “estamos poniendo mayor énfasis en la promesa de pagar menos”, dice un mercadólogo de Target, de “nuestro [eslogan] ‘Espera más. Paga menos’”.<sup>19</sup>

### Estilo de vida

Patrón de vida de un individuo que se expresa en sus actividades, intereses y opiniones.

**Estilo de vida.** Las personas procedentes de la misma subcultura, clase social y ocupación pueden tener estilos de vida bastante diferentes. El **estilo de vida** es el patrón de vida de una persona expresado en su psicografía. Se trata de medir las dimensiones principales de AIO de los consumidores: actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), intereses (alimentos, moda, familia, recreación) y opiniones (sobre ellos mismos, las cuestiones sociales, negocios, productos). El estilo de vida captura algo más que la clase social o la personalidad de la persona. Perfilá todo el patrón de acción e interacción de la persona en el mundo.

Cuando se utiliza con cuidado, el concepto de estilo de vida puede ayudar a los mercadólogos a entender los cambios en los valores de consumidor y la manera en que afectan al comportamiento de compra. Los consumidores compran no sólo productos; compran los valores y estilos de vida que esos productos representan.

► Por ejemplo, Triumph vende no sólo motocicletas; vende un estilo de vida independiente, de “Hazlo a tu manera”. Asimismo, Harley-Davidson les dice a los clientes que “tomen la vida por el manubrio”. Y el fabricante de relojes Breitling vende no sólo máquinas para medir el tiempo resistentes y precisas, sino que la marca se posiciona como “instrumentos para profesionales”, dirigidos a personas que se identifican con un estilo de vida activo, aventurero, accidentado. En un anuncio de Breitling aparece un piloto de aerolínea que pasa su tiempo libre rompiendo récords de buceo de apnea bajo el mar. “Ya sea que se encuentre en las profundidades del mar o más arriba en el aire”, dice el anuncio, “firmemente sujeto a su muñeca está el nuevo Breitling Superocean, un reloj extremo diseñado para los grandes logros”.

**Personalidad y autoconcepto.** La personalidad individual influye en su comportamiento de compra. La **personalidad** se refiere a las características psicológicas que distinguen a una persona o grupo. La personalidad por lo general se describe en términos de rasgos como autoconfianza, dominancia, sociabilidad, autonomía, actitud defensiva, adaptabilidad y agresividad. La personalidad puede ser útil para analizar el comportamiento del consumidor para ciertas elecciones de producto o marca.

La idea es que las marcas también tienen personalidades y los consumidores pueden elegir marcas con personalidades que se ajusten a la propia. La *personalidad de la marca* es la mezcla específica de rasgos humanos que es posible atribuir a una determinada marca. Un investigador identificó cinco rasgos de personalidad de marca: *sinceridad* (realista, honesto, sano y alegre); *emoción* (atrevida, fogosa, imaginativa y actual); *competencia* (confiable, inteligente y exitosa); *sofisticación* (clase alta y encantadora); y *robustez* (amante del exterior y ruda). “Su personalidad determina

lo que usted consume, qué programas de TV ve, qué productos compra y [la mayoría de las] otras decisiones que toma”, dice un experto en comportamiento del consumidor.<sup>20</sup>

Las marcas más conocidas están muy asociadas con un rasgo particular: Jeep con “robustez”, Apple con “emoción”, el *Washington Post* con la “competencia” y Dove con “sinceridad”. Por lo tanto, estas marcas van a atraer a las personas con un puntaje alto en los mismos rasgos de personalidad.

Muchos mercadólogos utilizan un concepto relacionado con la personalidad: el *autoconcepto* de una persona (también llamado *autoimagen*). La idea es que los bienes de las personas contribuyen a y reflejan sus identidades; es decir, “somos lo que consumimos”. Por lo tanto, para comprender el comportamiento de los consumidores, los mercadólogos deben comprender primero la relación entre el autoconcepto del consumidor y las posesiones.



▲ **Estilo de vida:** Triumph vende no sólo motocicletas; vende un estilo de vida independiente, “Hazlo a tu manera”.

Triumph Motorcycles Ltd.

### Personalidad

Características psicológicas únicas que distinguen a una persona o grupo.



**▲ Personalidad de la marca: la marca Axe de Unilever proyecta una personalidad joven, segura, varonil y traviesa.**

Unilever and Teo Studio Photography Pte Ltd.

### Motivo (impulso)

Necesidad que es lo suficientemente urgente como para impulsar a la persona a buscar la satisfacción de la misma.

tados de tensión como el hambre, la sed o la incomodidad. Otras son psicológicas, derivadas de la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en un motivo cuando es estimulada hasta un nivel de intensidad suficiente. Un **motivo** (o **impulso**) es una necesidad que ejerce la suficiente presión para impulsar a la persona a buscar satisfacción. Los psicólogos han desarrollado teorías de la motivación humana. Dos de las más populares —las de Sigmund Freud y de Abraham Maslow— conllevan significados bastante diferentes para el análisis del consumidor y el marketing.

Sigmund Freud asumió que las personas son en gran medida inconscientes sobre las fuerzas psicológicas reales que dan forma a su comportamiento. Él percibía a la persona creciendo y reprimiendo muchos impulsos, que nunca son eliminados o se controlan de manera absoluta: emergen en sueños, en lapsus lingüísticos, en el comportamiento neurótico y obsesivo o, en última instancia, en psicosis.

La teoría de Freud sugiere que las decisiones de compra de una persona se ven afectadas por motivos subconscientes que incluso el comprador no pueden entender. Así, un *baby boomer* de edad avanzada que compra un deportivo BMW descapotable podría explicar que simplemente le gusta el sentir del viento en el poco pelo que le queda. A un nivel más profundo, puede estar intentando impresionar a los demás con su éxito. En un nivel aún más profundo, puede que haya comprado el automóvil para sentirse joven e independiente nuevamente.

El término *investigación de la motivación* se refiere a la investigación cualitativa diseñada para explorar las motivaciones ocultas e inconscientes de los consumidores. Por lo general los consumidores no saben o no pueden describir por qué actúan como lo hacen. Así, los investigadores de la motivación utilizan una variedad de técnicas de sondeo para descubrir las emociones y las actitudes fundamentales hacia las marcas y situaciones de compras.

Muchas empresas emplean equipos de psicólogos, antropólogos y otros científicos sociales para investigar la motivación. Una agencia de publicidad rutinariamente realiza entrevistas individuales parecidas a la terapia psicológica para adentrarse en el funcionamiento interno de los consumidores. Otra empresa pide a los consumidores que describan sus marcas favoritas como si fueran animales o automóviles (digamos, Mercedes contra Chevrolet) para evaluar el prestigio asociado con diversas marcas. Otros más confían en la hipnosis, terapia de sueño, o luces y música suaves para sondar en las turbias profundidades de la psique del consumidor.

Dichas técnicas proyectivas parecen bobaliconas y algunos mercadólogos descartan tales investigaciones sobre la motivación como pura palabrería, pero otros muchos utilizan dichos enfoques sensibleros que a veces se conocen como *investigación interpretativa del consumidor*, para profundizar más en la psique del consumidor y desarrollar mejores estrategias de marketing.

Abraham Maslow trató de explicar por qué las personas son impulsadas por necesidades particulares en momentos determinados. ¿Por qué una persona gasta un montón de tiempo y energía en seguridad personal y otra persona lo hace en la obtención de la estima de los demás? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están dispuestas jerárquicamente, como se muestra en la

Por ejemplo, la marca Axe de productos para el cuidado personal masculino de Unilever proyecta una personalidad joven, segura, varonil y traviesa. ► Bajo el tema del Efecto Axe, los anuncios de Axe alrededor del mundo muestran cómo los hombres que usan la marca conquistan a la mujer (o a las mujeres). Un anuncio de los Emiratos Árabes Unidos muestra a un hombre en una bañera con los pies de la mujer que sobresalen del otro lado. Un anuncio de medios alternativos colocado junto a salidas de emergencia locales en Bélgica muestra figuras hechas con “líneas” de un hombre huyendo hacia la salida perseguido por ávidas admiradoras. Un anuncio de Axe para Brasil presenta un pastel de boda con una pareja de novios en la cima y otras novias que escalan los niveles de pastel para llegar al novio.<sup>21</sup>

### Factores psicológicos

Las elecciones de compra de una persona son influidas aún más por cuatro factores psicológicos: *motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes*.

**Motivación.** Una persona tiene muchas necesidades en cualquier momento dado. Algunas son biológicas, derivadas de es-

► **Figura 5.4** La jerarquía de necesidades de Maslow



► **Figura 5.4**, desde las más apremiantes en la parte inferior hasta las menos apremiantes en la parte superior.<sup>22</sup> Incluyen las necesidades *fisiológicas*, necesidades de *seguridad*, las necesidades *sociales*, las necesidades de *estima* y las necesidades de *autorrealización*.

Una persona intenta satisfacer primero la necesidad más importante; cuando está satisfecha, dejará de ser un motivador, y luego la persona tratará de satisfacer la siguiente necesidad más importante. Por ejemplo, las personas que mueren de hambre (necesidad fisiológica) no tendrán interés en la últimas noticias en el mundo del arte (necesidades de autorrealización) ni se interesarán en cómo los ven o estiman los demás (necesidades sociales o de estima), ni siquiera pensarán en si están respirando aire limpio (necesidades de seguridad). Pero a medida que cada necesidad importante sea satisfecha, la siguiente necesidad en importancia entrará en juego.

**Percepción.** Una persona motivada está lista para actuar. La forma en que la persona actúa es influida por su propia percepción de la situación. Todos nosotros aprendemos por el flujo de información a través de nuestros cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Sin embargo, cada uno de nosotros recibe, organiza e interpreta esta información sensorial de manera individual. La **percepción** es el proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para formarse una imagen significativa del mundo.

Las personas pueden formar diferentes percepciones del mismo estímulo debido a tres procesos de percepción: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva. Las personas están expuestas a una gran cantidad de estímulos cada día. Por ejemplo, las personas están expuestas a un estimado de entre 3 000 y 5 000 mensajes de anuncios cada día. Es imposible para una persona prestar atención a todos estos estímulos. La *atención selectiva* —la tendencia de la gente a filtrar la mayoría de la información a la que están expuestos— significa que los mercadólogos deben trabajar especialmente duro para atraer la atención de los consumidores.<sup>23</sup>

Incluso los estímulos que son notados no siempre se perciben de la manera prevista. Cada persona ajusta la información entrante a la colección que existe en su mente. La *distorsión selectiva* describe la tendencia de las personas a interpretar la información de una manera que apoye las creencias que ya tienen. Las personas también olvidarán mucho de lo aprendido. Tienden a retener información que apoya sus actitudes y creencias. La *retención selectiva* significa que los consumidores tienden a recordar los puntos positivos realizados sobre una marca a la que favorecen y olvidan los buenos puntos acerca de las marcas competidoras. Debido a la atención, distorsión y retención selectivas, los mercadólogos deben trabajar duro para que sus mensajes sean recibidos.

Curiosamente, a pesar de que la mayoría de los mercadólogos se preocupan de si sus ofertas serán percibidas, algunos consumidores se preocupan por verse afectados por mensajes de marketing sin saberlo, a través de la *publicidad subliminal*. Hace más de 50 años, un investigador anunció que había proyectado las frases “Coma palomitas de maíz” y “Beba Coca-Cola” en la pantalla de una sala de cine de Nueva Jersey cada cinco segundos durante 1/300 de segundo. Informó que aunque los espectadores no reconocen de manera consciente estos mensajes, sí los absorben inconscientemente y compraron 58% más palomitas y 18% más Coca-Cola. De repente, los publicistas y los grupos de protección del consumidor se interesaron de manera intensa en la percepción subliminal.

## Percepción

Proceso mediante el cual las personas eligen, organizan e interpretan información para formarse una imagen significativa del mundo.

**PEOPLE HAVE BEEN TRYING TO FIND THE BREASTS IN THESE ICE CUBES SINCE 1957.**

The advertising industry is sometimes charged with sneaking seductive little pictures into ads. Suppose they pictures can get you to buy a product without your even seeing them. Consider the photograph above. According to some people, there's a pair of female breasts hidden in the patterns of light reflected by the ice cubes. Well, if you really searched you probably could see the breasts. However, you'd also see Miltard Pilimow, a stuffed pork chop and a 1946 Dodge. The point is that so-called "subliminal advertising" simply doesn't exist. Overactive imaginations, however, most certainly do. If anyone claims to see breasts in that drink up, they aren't in the ice cubes. They're in the eye of the beholder.

**ADVERTISING**  
ANOTHER WORD FOR FREEDOM OF CHOICE  
American Association of Advertising Agencies

Este anuncio clásico de la American Association of Advertising Agencies se burla de la publicidad subliminal. “La llamada ‘publicidad subliminal’ simplemente no existe”, dice el anuncio. “En cambio, la imaginación hiperactiva ciertamente existe”.

American Association of Advertising Agencies

### Aprendizaje

Cambios en el comportamiento de un individuo producidos por la experiencia.

### Creencia

Un pensamiento descriptivo que un individuo tiene acerca de algo.

### Actitud

Las evaluaciones, sentimientos y tendencias consistentemente favorables o desfavorables de una persona hacia un objeto o idea.

Aunque el investigador admitió más tarde que inventó los datos, el asunto no ha muerto. Algunos consumidores temen aún que están siendo manipulados por mensajes subliminales.

Numerosos estudios realizados por psicólogos e investigadores del consumidor han encontrado poco o ningún vínculo entre los mensajes subliminales y el comportamiento del consumidor. Recientes estudios de las ondas cerebrales han encontrado que en determinadas circunstancias, nuestros cerebros podrán registrar mensajes subliminales. ► Sin embargo, parece que la publicidad subliminal simplemente no tiene el poder que le atribuyen sus críticos. Una información privilegiada de la industria, se burla “Que esto quede entre nosotros, pero la mayoría [de los anunciantes] tienen dificultades para obtener un aumento de 2% en las ventas con la ayuda de 50 millones de dólares en medios de comunicación e imágenes extremadamente explícitas de sexo, dinero, poder y otros factores [de motivación] de las emociones humanas. La sola idea de que seamos titiriteros que tiran cruelmente de los hilos de los consumidores marionetas, es casi demasiado absurda para considerarla”.<sup>24</sup>

**Aprendizaje.** Cuando las personas actúan, aprenden. El **aprendizaje** describe los cambios en el comportamiento de un individuo derivados de la experiencia. Los teóricos del aprendizaje dicen que la mayor parte del comportamiento humano es aprendida. El aprendizaje se produce a través de la interacción de impulsos, estímulos, señales, respuestas y reforzamiento.

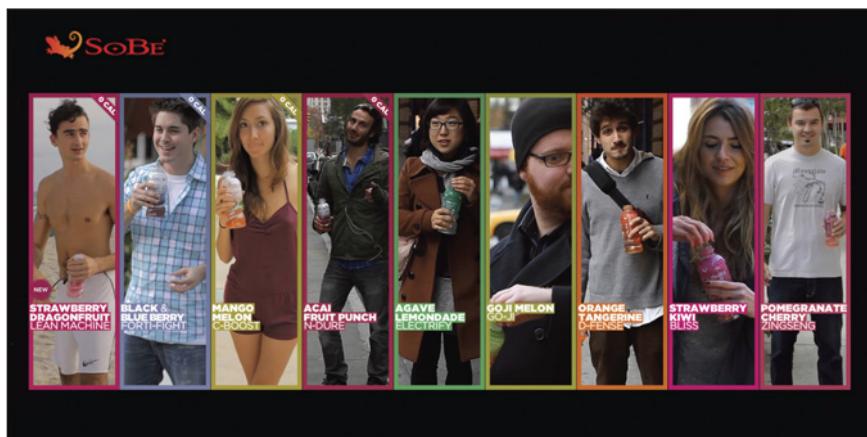
Un *impulso* es un fuerte estímulo interno que exige una acción. Un impulso se convierte en un motivo cuando se dirige hacia un determinado *objeto de estímulo*. Por ejemplo, el impulso para autorrealizarse de una persona podría motivarla a considerar comprar una cámara. La respuesta del consumidor a la idea de comprar una cámara está condicionada por las señales que lo rodean. Las señales son estímulos menores que determinan cuándo, dónde y cómo responde la persona. Por ejemplo, la persona puede detectar varias marcas de cámara en un escaparate, oír hablar de un precio especial, o platicar de cámaras con un amigo. Éstas son todas señales que podrían influir en la *respuesta* del consumidor a su interés en comprar el producto.

Supongamos que el consumidor compra una Nikon; si la experiencia es gratificante, el consumidor probablemente utilizará la cámara cada vez más, y se *reforzará* su respuesta. Entonces la próxima vez que vaya de compras buscando una cámara o binoculares o algún producto similar, será mayor la probabilidad de que compre un producto Nikon. La importancia práctica de la teoría del aprendizaje para los mercadólogos es que puede generar demanda para un producto al asociarlo con fuertes impulsos, usando señales motivantes y proporcionando reforzamiento positivo.

**Creencias y actitudes.** A través de hacer y aprender, las personas adquieren creencias y actitudes. Éstas, a su vez, influyen en su comportamiento de compra. Una **creencia** es un pensamiento descriptivo que un individuo tiene acerca de algo. Las creencias pueden basarse en un conocimiento real, opinión o fe, y pueden o no llevar una carga emocional. Los mercadólogos están interesados en las creencias que la gente formula sobre productos y servicios específicos, porque estas creencias conforman las imágenes de productos y marcas que afectan al comportamiento de compra. Si algunas de las creencias son erróneas y evitan que se realice la compra, el mercadólogo desechará lanzar una campaña para corregirlas.

Las personas tienen actitudes con respecto a la religión, la política, la ropa, la música, la comida y a casi todo lo demás. La **actitud** describe las evaluaciones, sentimientos y tendencias consistentemente favorables o desfavorables de una persona hacia un objeto o idea. Las actitudes ponen a las personas en un estado de ánimo de gusto o disgusto por algo, en la disposición de acercarse a o de alejarse de él. Nuestro comprador de cámaras podría tener actitudes como “comprar lo mejor”, “los japoneses hacen los mejores productos electrónicos del mundo,” y “la creatividad y autoexpresión están entre las cosas más importantes en la vida”. Si es así, la cámara Nikon se ajustaría bien con las actitudes existentes del consumidor.

Es difícil cambiar las actitudes. Las actitudes de una persona se ajustan a un patrón; cambiar una actitud puede requerir ajustes difíciles de muchos otros patrones. Por lo tanto, una empresa por lo general debería intentar ajustar sus productos a las actitudes existentes en lugar de intentar cambiarlas. Por ejemplo, los mercadólogos de bebidas refrescantes ahora atienden las nuevas actitudes de la gente relativas a la salud y bienestar con bebidas que hacen mucho más que simplemente tener buen



▲ **Creencias y actitudes:** Al empatar las actitudes actuales sobre la vida y un estilo de vida saludable, la marca SoBe se ha convertido en líder de la categoría de bebidas New Age.

Pepsi-Cola Company

### Comentario del autor ➤

La decisión real de compra es parte de un proceso de compras mucho más grande que inicia con el reconocimiento de las necesidades y va hasta la manera en que uno se siente después de hacer la compra. Los mercadólogos desean estar involucrados en todo el proceso de la decisión de compra.

sabor o saciar la sed. La marca SoBe de Pepsi, por ejemplo, ofrece "Lifewater", "elixires" (jugos) y té: todos llenos de vitaminas, minerales, ingredientes herbales, y antioxidantes pero sin conservadores, edulcorantes o colores artificiales. SoBe promete bebidas que tienen buen sabor (con sabores como YumBerry Pomegranate Purify, Energize Mango Melon y Orange Cream Tsunami), pero también son buenas para usted. ➤ Al hacer coincidir las actitudes de hoy sobre la vida y el modo de vida saludable, la marca SoBe se ha convertido en un líder en la categoría de bebidas New Age.

Ahora podemos apreciar las muchas fuerzas que actúan sobre el comportamiento del consumidor. La elección del consumidor es el resultado de la compleja interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

## El proceso de la decisión de compra

Ahora que hemos analizado las influencias que afectan a los compradores, estamos listos para abordar cómo los consumidores toman decisiones de compra. La ➤ Figura 5.5 muestra que el proceso de la decisión de compra consta de cinco etapas: *reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra*. Claramente, el proceso de compra se inicia mucho antes de la compra real y continúa mucho después. Los vendedores deben concentrarse en todo el proceso de compra en lugar de sólo en la decisión de compra.

La figura 5.5 sugiere que los consumidores pasen por las cinco etapas con cada compra de una forma considerada. Pero los compradores pueden pasar rápida o lentamente a través del proceso de decisión de compra. Y en las compras más rutinarias, los consumidores suelen omitir o revertir algunas de las etapas. Mucho depende de la naturaleza del comprador, el producto y la situación de compra. Una mujer comprando su marca habitual de dentífrico reconocería la necesidad e iría directo a la decisión de compra, omitiendo la evaluación y búsqueda de información. Sin embargo, utilizamos el modelo de la figura 5.5 porque muestra todas las consideraciones que surgen cuando un consumidor se enfrenta a una situación de compra nueva y compleja.

### Reconocimiento de la necesidad

El proceso de compra se inicia con el *reconocimiento de la necesidad*: el comprador reconoce un problema o necesidad. La necesidad puede activarse por *estímulos internos* cuando una de las necesidades normales de la persona —por ejemplo, el hambre o la sed— se eleva a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. Una necesidad también puede ser disparada por un *estímulo externo*. ➤ Por ejemplo, un anuncio o la plática con un amigo podrían inclinarlo a pensar que necesita un automóvil nuevo. En esta etapa, el mercadólogo debería investigar a los consumidores para averiguar los tipos de necesidades o problemas que surgen, qué los provocó y cómo guiaron al consumidor a este producto en especial.

### Búsqueda de información

Un consumidor interesado podría o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es fuerte y un producto satisfactor está a la mano, el o ella probablemente lo compre. Si no, el consumidor podría almacenar la necesidad en su memoria o llevar a cabo una *búsqueda de información*.

El proceso de compra inicia mucho antes que la compra real y continúa un largo tiempo después de ella. En realidad, podría provocar una decisión de *no comprar*. Por ello, los mercadólogos deben enfocarse en el proceso de compra entero, no sólo en la decisión de compra.



➤ Figura 5.5 Proceso de la decisión de compra



**▲ El reconocimiento de la necesidad puede dispararse por medio de la publicidad: ¿es hora de un refrigerio?**

Campbell Soup Company

relacionada con la necesidad. Por ejemplo, una vez que usted ha decidido que necesita un automóvil nuevo, al menos probablemente prestará más atención a los anuncios, a los automóviles propiedad de sus amigos y a conversaciones sobre automóviles. O podría buscar de manera activa en la Web, hablar con amigos y recopilar información de otras maneras.

Los consumidores pueden obtener información de varias fuentes: *fuentes personales* (familia, amigos, vecinos o conocidos), *fuentes comerciales* (publicidad, vendedores, sitios Web de distribuidores, empaques, aparadores), *fuentes públicas* (medios masivos de comunicación, organizaciones de calificación de consumidores, búsquedas en Internet) y *fuentes experienciales* (manejo, examen y utilización del producto). La influencia relativa de estas fuentes de información varía según el producto y el comprador.

Por lo general, el consumidor recibe la mayor cantidad de información sobre un producto de fuentes comerciales, las controladas por el mercadólogo. Las fuentes más eficaces, sin embargo, tienden a ser personales. Las fuentes comerciales por lo general *informan* al comprador, pero son las fuentes personales las que *legitiman* o *evalúan* productos para el comprador. Por ejemplo, un reciente estudio encontró que la información de boca en boca es la influencia número uno en las decisiones de compra de los consumidores (76%). Como lo dijo un mercadólogo: “Es raro que una campaña publicitaria sea tan eficaz como un vecino apoyándose sobre la cerca y diciendo: ‘Éste es un producto maravilloso’”. Cada vez con mayor frecuencia, la “cerca” es digital. Otro estudio reciente reveló que los consumidores encuentran fuentes de contenido generado por usuarios —foros de discusión, blogs, sitios de reseñas en línea y sitios de redes sociales— tres veces más influyentes al tomar una decisión de compra que los métodos convencionales de marketing como la publicidad en televisión.<sup>25</sup>

A medida que el consumidor obtiene más información, au-

mentan su conciencia y conocimiento acerca de las características y marcas disponibles. En su búsqueda de información de automóviles usted podría aprender sobre las diferentes marcas disponibles. La información también puede ayudarle a eliminar la consideración de ciertas marcas. La empresa debe diseñar su mezcla de marketing para hacer que los clientes potenciales estén conscientes de y sean conocedores de su marca. Debe identificar de manera cuidadosa las fuentes de información de los consumidores y la importancia de cada fuente.

## Evaluación de alternativas

Hemos visto cómo los consumidores utilizan la información para llegar a un conjunto de opciones de marca final. ¿Cómo elige el consumidor entre marcas alternativas? Los mercadólogos necesitan conocer acerca de la *evaluación de alternativas*, es decir, cómo el consumidor procesa la información para llegar a decisiones de marca. Por desgracia, los consumidores no utilizan un proceso de evaluación simple y único en todas las situaciones de compra. En cambio, varios procesos de evaluación funcionan de manera simultánea.

El consumidor llega a tener actitudes hacia las diferentes marcas a través de algún procedimiento de evaluación. La forma en que los consumidores realizan la evaluación de alternativas de compra depende de los consumidores individuales y la situación específica de compra. En algunos casos, los consumidores utilizan cálculos cuidadosos y pensamiento lógico. En otras ocasiones, los mismos consumidores hacen poca o ninguna evaluación. En su lugar, compran por impulso y confían en su intuición. A veces los consumidores toman decisiones de compra por cuenta propia; a veces recurren a amigos, reseñas en línea, o vendedores para obtener consejos de compra.

Supongamos que ha reducido sus opciones de automóvil a tres marcas. Y supongamos que le interesan principalmente cuatro atributos: precio, estilo, economía en el funcionamiento y garantía. En este momento, probablemente usted ya se ha formado creencias acerca de cómo califica cada marca en cada atributo. Si un automóvil califica mejor en todos los atributos, el mercadólogo claramente podría predecir que usted lo elegiría. Sin embargo, las marcas sin duda variarán en su atractivo.

Usted puede basar su decisión de compra principalmente en un atributo, y su elección sería fácil de predecir. Si desea estilismo por encima de todo, compraría el automóvil que usted piensa que tiene más estilismo. Pero la mayoría de los compradores considera varios atributos, cada uno con diferente peso. Si se conoce el peso que usted asigna a cada atributo, el comercializador podría predecir su elección de automóvil con mayor fiabilidad.

Los mercadólogos deberían estudiar a los compradores para averiguar cómo evalúan en realidad las alternativas de marca. Si los mercadólogos saben qué procesos evaluativos suceden, pueden tomar medidas para influir en la decisión del comprador.

## Decisión de compra

En la etapa de evaluación, el consumidor clasifica las marcas y se forma intenciones de compra. Por lo general, la *decisión de compra* de los consumidores es comprar la marca más preferida, pero dos factores pueden atravesarse entre la *intención de compra* y la *decisión de compra*. El primer factor es la *actitud de los demás*. Si alguien importante para usted piensa que debe comprar el automóvil de menor precio, entonces se reducen las posibilidades de que usted compre un automóvil más caro.

El segundo factor son los *factores situacionales inesperados*. El consumidor puede formarse una intención de compra basándose en factores tales como los ingresos previstos, el precio esperado y los beneficios esperados del producto. Sin embargo, acontecimientos inesperados pueden cambiar la intención de compra; por ejemplo, la economía podría tener un giro y empeorar, un competidor cercano podría rebajar su precio o un amigo podría informar que le decepcionó su automóvil preferido. Así, las preferencias, e incluso las intenciones de compra, no siempre dan como resultado una opción de compra real.

## Comportamiento postcompra

El trabajo del mercadólogo no termina cuando se compra el producto. Después de comprar el producto, el consumidor estará satisfecho o insatisfecho y se involucrará en un *comportamiento postcompra* que es de interés para el mercadólogo. ¿Qué determina si el comprador está satisfecho o insatisfecho con la compra? La respuesta radica en la relación entre las *expectativas del consumidor* y el *rendimiento percibido del producto*. Si el producto está por debajo de las expectativas, el consumidor estará decepcionado; si cumple con las expectativas, el consumidor estará satisfecho; si supera las expectativas, el consumidor estará encantado. Cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el rendimiento, mayor será la insatisfacción del consumidor. Esto sugiere que los mercadólogos deben prometer sólo lo que sus marcas pueden ofrecer para que los compradores estén satisfechos.

Casi todas las compras importantes, sin embargo, provocan **disonancia cognoscitiva**, o un malestar causado por el conflicto postcompra. Después de la compra, los consumidores están satisfechos con los beneficios de la marca elegida y les alegra haber evitado los inconvenientes de las marcas que no compraron. Sin embargo, cada compra implica un sacrificio: los consumidores se sienten preocupados por haber adquirido los inconvenientes de la marca elegida y haber perdido los beneficios de las marcas no compradas. ➤ Por lo tanto, los consumidores sienten al menos alguna disonancia postcompra para cada compra.<sup>26</sup>

¿Por qué es tan importante satisfacer al cliente? La satisfacción del cliente es la clave para construir relaciones rentables con los consumidores; es indispensable para mantener y hacer crecer a los consumidores y cosechar su valor de por vida del cliente. Los clientes satisfechos comprarán nuevamente un producto, hablarán de manera favorable a otros sobre el mismo, prestarán menos atención a las marcas competidoras y su publicidad, y comprarán otros productos de la empresa. Muchos mercadólogos van más allá de simplemente *satisfacer* las expectativas de los clientes: buscan *encantar* a los clientes.

Un consumidor insatisfecho responde de manera diferente: la información negativa de boca en boca a menudo viaja más lejos y más rápido que la buena. Puede dañar con rapidez las actitudes de los consumidores sobre una empresa y sus productos. Sin embargo, las

### Disonancia cognoscitiva

Incomodidad del comprador causada por un conflicto posterior a la compra.



▲ **Disonancia cognoscitiva postcompra:** No importa cuál sea la decisión que tomen, los consumidores sienten aunque sea un poco de disonancia postcompra con cada decisión.

Stéphane Bidouze/Shutterstock.com

empresas no pueden simplemente confiar en que los clientes insatisfechos expresarán sus quejas de manera voluntaria cuando queden insatisfechos; la mayoría de los clientes insatisfechos nunca lo hacen. Por lo tanto, una empresa debe medir regularmente la satisfacción del cliente, deben establecer sistemas que *alienten* a los clientes a quejarse. De esta manera, la empresa puede averiguar qué tal lo está haciendo y cómo puede mejorar.

Al estudiar el proceso general de la decisión de compra, los mercadólogos pueden ser capaces de encontrar maneras de ayudar a los consumidores a moverse a través de él. Por ejemplo, si los consumidores no compran un nuevo producto porque no perciben una necesidad, los mercadólogos podrían lanzar mensajes publicitarios que desencadenen la necesidad y les muestren cómo el producto resuelve los problemas de los clientes. Si los clientes conocen el producto pero no lo compran porque tienen actitudes desfavorables hacia él, los mercadólogos deben encontrar formas para cambiar el producto o las percepciones del consumidor.

### Comentario del autor ➤

Aquí analizamos algunas consideraciones especiales en las decisiones de compra de *nuevos productos*.

#### Nuevo producto

Un bien, servicio o idea que es percibido como algo nuevo por algunos clientes potenciales.

#### Proceso de adopción

Proceso mental mediante el cual una persona pasa de escuchar por primera vez una innovación hasta convertirse en usuario regular de un producto.

## El proceso de la decisión de compra para nuevos productos

Ahora veremos cómo los compradores abordan la compra de nuevos productos. Un **nuevo producto** es un bien, servicio o idea que es percibido por algunos clientes potenciales como nuevo. Puede que ya exista desde hace tiempo, pero nuestro interés se centra en cómo los consumidores conocen los productos y cómo toman decisiones sobre si los adoptarán. Definimos el **proceso de adopción** como el proceso mental a través del cual un individuo pasa del conocimiento acerca de una innovación hasta su adopción final. La adopción es la decisión tomada por un individuo para convertirse en un usuario regular de un producto.<sup>27</sup>

### Etapas en el proceso de adopción

Los consumidores pasan por cinco etapas en el proceso de adopción de un nuevo producto:

*Conciencia:* El consumidor se percata del nuevo producto pero carece de información sobre él.

*Interés:* El consumidor busca información sobre el nuevo producto.

*Evaluación:* El consumidor considera si probar el nuevo producto tiene sentido.

*Prueba:* El consumidor prueba el nuevo producto en pequeña escala para mejorar su propia estimación de su valor.

*Adopción:* El consumidor decide hacer un uso pleno y regular del nuevo producto.

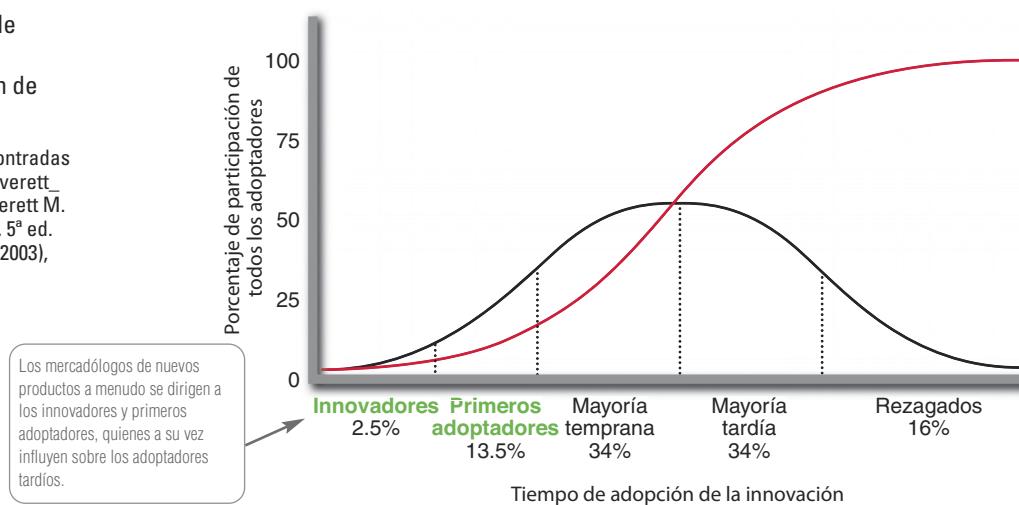
Este modelo sugiere que los mercadólogos de nuevos productos deberían pensar en cómo ayudar a los consumidores a transitar por estas etapas. Por ejemplo, Best Buy desarrolló hace poco una forma única para ayudar a los clientes interesados a superar un obstáculo en el proceso de compra y tomar una decisión positiva de compra para los nuevos televisores.<sup>28</sup>

Antes de la más reciente temporada de compras de fin de año, y con el fin de convencer a los compradores de actualizarse a los nuevos modelos, los fabricantes de televisiones ofrecieron un aluvión de nuevas tecnologías y cargaron sus argumentos de marketing con jerga tecnológica como 3D, ultradelgada, compatible con Wi-Fi, equipada con widgets y lista para Internet. Sin embargo, en lugar de estimular nuevas compras, los argumentos creaban una barrera para la compra: los compradores temieron que los productos fueran obsoleto rápidamente. En un estudio, el 40% de los consumidores dijo que las preocupaciones acerca de la obsolescencia de la tecnología les impiden comprar productos electrónicos como televisores, teléfonos móviles y computadoras. Eso dejó a los minoristas de electrónica como Best Buy con los pasillos atiborrados de electrónicos sin vender.

Para ayudar a los clientes a superar este obstáculo para la compra, Best Buy comenzó a ofrecer un programa de recompra (el Future-Proof Buy Back Program). Por una cuota inicial de 7 a 20% del precio, Best Buy promete a los clientes que cuando están listos para algo nuevo, redimirá las compras en buen estado de funcionamiento hasta por el 50% del precio de compra de un artículo nuevo, dependiendo de cuántos meses pasen antes de que hagan la actualización. “Hay un buen número de consumidores en la burbuja no muy dispuestos a hacer una compra porque temen que algo nuevo vendrá muy rápidamente”, dice un ejecutivo de Best Buy. “Queremos que sigan adelante y hagan esa compra con confianza”.

► **Figura 5.6** Categorías de adoptadores basadas en el tiempo relativo de adopción de innovaciones

Fuentes: Basado en figuras encontradas en [http://en.wikipedia.org/wiki/Everett\\_Rogers](http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers), noviembre de 2011; y Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5<sup>a</sup> ed. (Nueva York: Simon & Schuster, 2003), p. 281.



## Diferencias individuales en innovación

Las personas difieren enormemente en su disposición para probar nuevos productos. En cada área de productos existen los “pioneros de consumo” y primeros adoptadores; otros individuos adoptan los nuevos productos mucho después. Las personas pueden clasificarse en las categorías de adoptadores que se muestran en la ► **Figura 5.6**. Como lo muestra la curva negra, después de un lento comienzo, un número creciente de personas adoptan el nuevo producto. El número de los adoptadores alcanza un pico y luego cae a medida que quedan menos personas que no han adoptado el producto. Conforme los grupos sucesivos de consumidores adoptan la innovación (curva roja), ésta alcanza su nivel de saturación de manera paulatina. Los innovadores constituyen el primer 2.5% de los compradores que adoptan una nueva idea (aquejlos más allá de dos desviaciones estándar de tiempo promedio de adopción); los primeros adoptadores son el próximo 13.5% (entre una y dos desviaciones estándar), y así sucesivamente.

Los cinco grupos de adoptadores tienen valores diferentes. Los *innovadores* son aventureros; prueban las nuevas ideas con algún riesgo. Los *primeros adoptadores* son motivados por el respeto; son líderes de opinión en sus comunidades y adoptan nuevas ideas temprano, pero con cuidado. La *mayoría temprana* es reflexiva, aunque rara vez son líderes y adoptan las nuevas ideas antes que la persona promedio. La *mayoría tardía* es escéptica: adoptan una innovación sólo después de que una mayoría de personas la ha probado. Por último, los *rezagados* son obligados por la tradición: sospechan de los cambios y adoptan la innovación sólo cuando se ha convertido en una tradición.

Esta clasificación de los adoptadores sugiere que una empresa innovadora debe investigar las características de los innovadores y los primeros adoptadores en sus categorías de productos y dirigir sus esfuerzos de marketing hacia ellos.

## Influencia de las características del producto en la tasa de adopción

Las características del nuevo producto afectan su tasa de adopción. Algunos productos son un éxito casi de un día para otro. Por ejemplo, los iPod, iPhone y iPad de Apple volaron de los estantes de los minoristas a una velocidad asombrosa desde el día que fueron introducidos. Otros toman más tiempo para ganar aceptación. Por ejemplo, los primeros televisores HDTV fueron introducidos en Estados Unidos en la década de 1990, pero los hogares de ese país que poseen un equipo de alta definición eran sólo 12% en 2007 y 61% para 2010.<sup>29</sup>

Existen cinco características especialmente importantes que influyen en la tasa de adopción de una innovación. Por ejemplo, considere las características de HDTV en relación con la tasa de adopción:

**Ventaja relativa:** El grado en que la innovación parece ser superior a los productos existentes. HDTV ofrece una calidad de imagen sustancialmente mejorada. Esto aceleró su tasa de aprobación.

**Compatibilidad:** El grado en que la innovación se ajusta a los valores y las experiencias de los consumidores potenciales. Por ejemplo, HDTV es altamente compatible con los estilos de vida

del público que ve la televisión. Sin embargo, en los primeros años, HDTV aún no era compatible con los sistemas de programación y difusión, lo que disminuyó la adopción. Ahora, como los canales y programas de alta definición se han convertido en la norma, la tasa de adopción de HDTV ha aumentado con rapidez.

*Complejidad:* El grado en que la innovación es difícil de comprender o utilizar. HDTV no es muy compleja; por lo tanto, a medida que ha habido más programación disponible y los precios han bajado, la tasa de aprobación de HDTV ha aumentado más rápidamente que con las innovaciones más complejas.

*Divisibilidad:* El grado en que la innovación puede ser probada sobre una base limitada. Los primeros HDTV y sistemas de cable y de satélite de alta definición eran muy caros, lo que frenó la tasa de adopción. A medida que los precios han caído, han aumentado las tasas de adopción.

*Comunicabilidad:* El grado en que los resultados del uso de la innovación pueden ser observados o descritos a los demás. Debido a que HDTV se presta a la demostración y la descripción, su uso se extiende más rápido entre los consumidores.

Otras características influyen en la tasa de adopción, tales como los costos iniciales y corrientes, el riesgo, la incertidumbre y la aprobación social. El mercadólogo de nuevos productos debe investigar todos estos factores al desarrollar el nuevo producto y su programa de marketing.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Aquí es un buen lugar para detenernos y aplicar los conceptos que se han examinado en la primera parte de este capítulo.

- Piense en una compra importante y específica que usted haya realizado hace poco. ¿Qué proceso de compra siguió? ¿Qué factores importantes influyeron en su decisión?
- Elija una empresa o marca que hayamos analizado en el capítulo anterior, como Apple, Nike, McDonald's, JetBlue, Domino's u otra. ¿Cómo utilizó la empresa elegida su comprensión de los clientes y su comportamiento de compra para forjar mejores relaciones con el cliente?
- Piense en una empresa como Intel, que vende sus productos a los fabricantes de equipos y otras empresas en lugar de a los consumidores finales. ¿Cómo diferirá el marketing de Intel para sus clientes empresariales del marketing de Apple al consumidor final? La segunda parte del capítulo aborda esta cuestión.

### Comentario del autor ➤

Ahora que hemos analizado los mercados de consumo y el comportamiento del comprador, ahondaremos en el comportamiento de los mercados y el comprador empresariales. Adelantémonos, ¿en qué se parecen? ¿En qué son diferentes?

### Comportamiento del comprador empresarial

Comportamiento de las organizaciones que compran bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios que se venden, se alquilan o se suministran a otros.

### Proceso de compra empresarial

Proceso de decisiones mediante el cual los compradores empresariales determinan los productos y servicios que sus organizaciones necesitan adquirir para a continuación encontrar, evaluar y elegir entre los diferentes proveedores y marcas.

## Mercados empresariales y comportamiento del comprador empresarial

De una manera u otra, la mayoría de las grandes empresas venden a otras. Las empresas como Boeing, DuPont, IBM, GE, Caterpillar y otras muchas venden la *mayor* parte de sus productos a otras empresas. Incluso las empresas grandes de productos de consumo, que fabrican los productos utilizados por los consumidores finales, primero deben vender sus productos a otras empresas. Por ejemplo, General Mills fabrica muchas marcas de consumo familiar: cereales Big G (Cheerios, Wheaties, Trix, Chex), productos de panificación (Pillsbury, Betty Crocker, harina Gold Medal), bocadillos (Nature Valley, Pop Secret, Chex Mix), yogurt Yoplait, helados Häagen-Dazs y otros. Pero para vender estos productos a los consumidores, General Mills debe primero venderlos a sus clientes mayoristas y minoristas, que atienden a su vez el mercado de consumo.

El **comportamiento del comprador empresarial** se refiere al comportamiento de compra de las organizaciones que adquieren bienes y servicios para su uso en la fabricación de otros productos y servicios que son vendidos, alquilados o suministrados a otros. También incluye el comportamiento de venta minorista y mayorista de las empresas que adquieren bienes con el propósito de revenderlos o alquilarlos a otros a cambio de un beneficio. En el **proceso de compra empresarial**, los compradores de negocios determinan qué productos y servicios necesitan adquirir sus organizaciones para luego encontrar, evaluar y elegir entre marcas y proveedores alternativos. Los *mercadólogos de negocio a negocio* (*B-to-B*) deben hacer su mejor esfuerzo para comprender los mercados de negocios y el comportamiento del comprador empresarial. Entonces, como lo hacen las empresas que venden a compradores finales, deben construir relaciones rentables con los clientes empresariales mediante la creación de valor superior para el cliente.

### Comentario del autor ➤

Los mercadólogos empresariales operan “tras bambalinas”. La mayor parte de las cosas que usted compra, implican muchos grupos de compras empresariales antes de que usted quisiera las vea.

## Mercados empresariales

El mercado empresarial es *enorme*. En realidad, los mercados de negocios implican mucho más dinero y artículos que los mercados de consumo. Por ejemplo, piense en el gran número de transacciones comerciales involucradas en la producción y venta de un solo conjunto de neumáticos Goodyear. Diversos proveedores venden caucho, acero, equipos y otros bienes a Goodyear, que los necesita para producir neumáticos. Goodyear a su vez vende los neumáticos terminados a los minoristas, que a su vez los venden a los consumidores. Así, muchos conjuntos de compras *empresariales* se hicieron para un único conjunto de compras de *consumo*. Además, Goodyear vende llantas como equipo original a los fabricantes que los instalan en nuevos vehículos y neumáticos de reemplazo a las empresas que mantienen sus propias flotillas de automóviles utilitarios, camiones u otros vehículos.

En cierto modo, los mercados empresariales son similares a los mercados de consumo: ambos involucran a personas que asumen roles de compras y toman decisiones para satisfacer necesidades; sin embargo, los mercados empresariales difieren en muchos aspectos de los mercados de consumo. Las principales diferencias 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*.

### Estructura del mercado y demanda

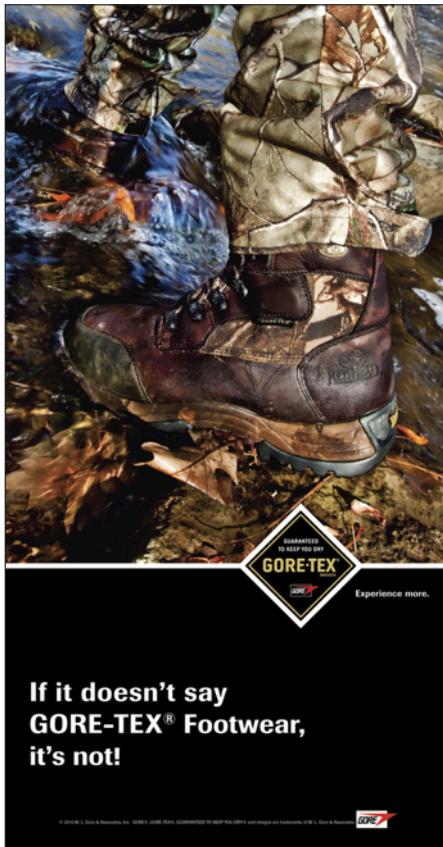
El mercadólogo empresarial por lo general trata con *muchos menos compradores pero de tamaño mucho mayor* que el mercadólogo de consumo. Incluso en los grandes mercados empresariales, unos

cuantos compradores a menudo representan la mayor parte de las compras. Por ejemplo, cuando Goodyear vende neumáticos de reemplazo a los consumidores finales, su mercado potencial incluye a millones de propietarios de automóviles en el mundo; sin embargo, su destino en los mercados empresariales depende de recibir pedidos de sólo un puñado de grandes fabricantes de automóviles.

Además, la demanda empresarial es un tipo de **demandada derivada**: en última instancia se deriva de la demanda de bienes de consumo. Por ejemplo, W. L. Gore & Associates vende su marca de Gore-Tex a fabricantes que producen y venden las marcas de ropa para realizar actividades al aire libre hecha con textiles marca Gore-Tex. Si aumenta la demanda de estas marcas, también lo hace la demanda de textiles Gore-Tex. ➤ Así que para impulsar la demanda de Gore-Tex, Gore se anuncia con los consumidores finales para instruirlos sobre los beneficios de los tejidos Gore-Tex en las marcas que compran. También comercializa de manera directa marcas que contienen Gore-Tex —Arc'teryx, Marmot y The North Face hasta Burton y L.L. Bean— en su propio sitio Web ([www.gore-tex.com](http://www.gore-tex.com)).

Para profundizar su relación directa con los entusiastas de la naturaleza, Gore incluso patrocina una comunidad online “Experience More” (algo así como “Experimenta más”) en la que los miembros pueden compartir sus experiencias y videos, conectarse con expertos en actividades al aire libre y obtener ofertas de equipamiento exclusivo de algunas marcas asociadas. Como resultado, los consumidores alrededor del mundo han aprendido a buscar la conocida etiqueta de la marca Gore-Tex, y tanto Gore como sus marcas asociadas ganan. No importa qué marca de ropa o calzado compre, dice la etiqueta, si está fabricado con tejido Gore-Tex, está “garantizado para mantenerlo seco”.

Por último, muchos mercados de negocios tienen una *demandada inelástica y más fluctuante*. La demanda total de muchos productos empresariales no se ve muy afectada por los cambios de precios, especialmente en el corto plazo. Una caída en el precio del cuero no provocará que los fabricantes de calzado compren mucho más cuero, salvo que eso provoque precios más bajos en los zapatos y que, a su vez, aumente la demanda de zapatos por parte de los consumidores. Y la demanda de muchos bienes y servicios empresariales tiende a cambiar más —y más rápidamente— que la demanda de bienes y servicios de consumo. Un pequeño aumento en el porcentaje de la demanda de consumo puede causar grandes aumentos en la demanda empresarial.



▲ **Demandada derivada:** Usted no puede comprar directamente a Gore, pero para aumentar la demanda de sus textiles Gore-Tex, la empresa hace marketing directo a los compradores de ropa para realizar actividades al aire libre y de las marcas fabricadas con su tela. Tanto Gore como sus marcas asociadas ganan.

W. L. Gore & Associates, Inc. GORE-TEX es una marca registrada de W. L. Gore & Associates, Inc.

### Naturaleza de la unidad de compra

En comparación con las compras de consumo, una compra empresarial por lo general implica más *participantes en la decisión* y un *esfuerzo de compra más profesional*. A menudo, la compra empresarial es realizada por agentes de compras capacitados que pasan sus vidas profesionales aprendiendo a comprar mejor. Cuanto más compleja la compra, más probable es que varias personas participen en el proceso de toma de decisiones. Los

### Demanda derivada

La demanda empresarial de productos y servicios que en última instancia depende de la demanda de bienes de consumo.

comités de compras compuestos por expertos técnicos y altos directivos son comunes en la compra de bienes importantes. Más allá de esto, los mercadólogos de B-to-B enfrentan ahora una nueva raza de gerentes de abastecimiento de nivel superior y mejor capacitados. Por lo tanto, las empresas deben tener vendedores y mercadólogos bien capacitados para hacer frente a estos compradores bien capacitados.

### Tipos de decisiones y el proceso de decisión

Los compradores empresariales por lo general enfrentan decisiones de compras *más complejas* que los compradores consumidores. Las compras empresariales suelen implicar grandes sumas de dinero, consideraciones técnicas y económicas complejas e interacciones entre las personas en muchos niveles de la organización del comprador. El proceso de compra empresarial también tiende a ser *más largo y más formal*. Las grandes compras empresariales por lo general piden especificaciones detalladas del producto, órdenes de compra por escrito, búsquedas cuidadosas de proveedores y aprobación formal.

Por último, en el proceso de compra empresarial, el comprador y el vendedor son a menudo mucho *más dependientes entre sí*. Los mercadólogos B-to-B podrían arremangarse y trabajar estrechamente con sus clientes durante todas las etapas del proceso de compra, desde ayudar a los clientes a definir sus problemas y encontrar soluciones, hasta apoyar en la operación posventa. A menudo personalizan sus ofertas a las necesidades del cliente. En el corto plazo, las ventas son de los proveedores que satisfagan inmediatamente las necesidades de servicio y producto de los compradores. Sin embargo, a la larga, los mercadólogos negocio-a-negocio mantienen a sus clientes mediante la satisfacción de las necesidades actuales y asociándose con ellos para ayudarles a resolver sus problemas. Por ejemplo, Dow Performance Plastics vende no sólo materia prima de plástico *a sus clientes industriales*; trabaja con ellos para ayudarles a tener éxito en sus propios mercados (consulte Marketing en acción 5.2).

En años recientes, las relaciones entre clientes y proveedores han ido cambiando desde ser fríos adversarios hasta ser cercanas y familiares. De hecho, muchas empresas clientes ahora practican el **desarrollo de proveedores**, es decir, el desarrollo sistemático de redes de socios-proveedores para asegurar un suministro confiable de productos y materiales que utilizan para fabricar sus propios productos o revenderlos a otros. Por ejemplo, Walmart no tiene un “departamento de compras”, sino un “departamento de desarrollo de proveedores”. El gigante minorista sabe que no puede simplemente confiar en algunos proveedores que podrían estar disponibles cuando se les requiera; en cambio, Walmart gestiona una sólida red de socios-proveedores que le ayudan a proporcionar los cientos de miles de millones de dólares en productos que vende a sus clientes cada año.

### Desarrollo de proveedores

Desarrollo sistemático de redes de socios proveedores para asegurar que exista un abasto adecuado y confiable de los productos y materiales a fin de utilizarlos en la fabricación de productos o en su reventa a terceros.

### Comentario del autor ➤

Las decisiones de compras empresariales pueden variar desde las rutinarias hasta las increíblemente complejas, donde se involucran unos cuantos o un gran número de tomadores de decisiones e influencias de compra.

### Comportamiento del comprador empresarial

En el nivel más básico, los mercadólogos quieren saber cómo los compradores de negocios responderán a diversos estímulos de marketing. La ➤ Figura 5.7 muestra un modelo de comportamiento del comprador empresarial. En este modelo, el marketing y otros estímulos afectan a la organización compradora y producen ciertas respuestas. Para diseñar buenas estrategias de marketing, los mercadólogos deben entender lo que ocurre dentro de la organización para convertir los estímulos en respuestas de compra.

➤ **Figura 5.7** Modelo de comportamiento del comprador empresarial

De alguna manera, los mercados empresariales son similares a los mercados de consumo; este modelo se parece mucho al modelo de comportamiento del comprador de consumo que se presentó en la figura 5.1. Pero existen algunas diferencias importantes, en especial en la naturaleza de la unidad de compra, los tipos de decisiones que se toman y el proceso de decisiones.



## Dow Performance Plastics: “Si usted gana, nosotros ganamos”

Cuando levanta su celular para enviar un mensaje de texto a un amigo, o entra de un salto en su automóvil para ir al centro comercial, probablemente no piense mucho sobre los plásticos que hacen posibles esos productos de vanguardia. Pero en Dow Performance Plastics, pensar en cómo los plásticos pueden hacer nuestra vida mejor es el núcleo de su estrategia de negocios. Lo que hace destacar es que Dow no vende sus productos a usted y a mí; en lugar de ello, vende montañas de materias primas a sus clientes empresariales, que a su vez comercializan piezas a otras empresas —como Nokia y BMW— quienes venden sus productos a los usuarios finales. Pero Dow Performance Plastics entiende que su éxito depende en gran medida de con cuánto éxito sus clientes empresariales utilizan los polímeros plásticos y resinas de Dow para satisfacer las necesidades del consumidor final. No sólo están vendiendo plásticos como materia prima; están ayudando a las empresas que compran sus materiales plásticos a ser los héroes con sus propios clientes.

Para obtener una mejor perspectiva de esta estrategia, retrocedamos unos cuantos años. En la década de 1980, la Dow Chemical Company realineó en una filial única a la docena de compañías de plásticos con gran variedad, llamada Dow Plastics (ahora Dow Performance Plastics). Una de las primeras cosas que Dow tuvo que hacer fue decidir cómo posicionar su nueva división de manera competitiva. La investigación inicial mostró que Dow Plastics calificaba en un distante tercer lugar en la preferencia del cliente, detrás de los líderes de la industria DuPont y GE Plastics. Sin embargo, la investigación también reveló que los clientes estaban descontentos con el servicio —o falta de él— que recibían de los tres proveedores. “Los proveedores vendían las resinas como materia prima”, dijo el entonces jefe de la agencia de publicidad de Dow Plastics. “Ellos competían en precio y entregaban a tiempo, pero no daban ningún servicio”.

Estos hallazgos llevaron a una estrategia de posicionamiento que va mucho más allá de simplemente vender buenos productos y entregarlos a tiempo. Dow Plastics se dispuso a forjar relaciones más profundas con sus clientes empresariales. La organización no sólo vendía productos y servicios de valor agregado; se asociaba con sus clientes para ayudarles a ganar con sus propios consumidores finales. Dijo el ejecutivo de la agencia, “ya sea que estén utilizando plásticos de Dow para hacer bolsas para Safeway o para aplicaciones complejas [para automóviles], teníamos que ayudarles a tener éxito en sus mercados”. Esta nueva forma de pensar fue resumida en la declaración del posicionamiento, “No tendremos éxito a menos que usted lo tenga”.

Esta nueva filosofía consiguió sacar a Dow de la sola venta de plásticos e introducirlo a vender éxito con los clientes. Los problemas de los clientes organizacionales de Dow se convirtieron en más que sólo retos

de ingeniería. Los clientes empresariales de Dow le venden a alguien más, por lo que la empresa ahora se enfrentaba a nuevos retos de comercialización y de ayuda para satisfacer a los clientes de sus clientes.

En las últimas dos décadas, la filosofía de éxito del cliente ha llegado a impregnar todo lo que hace Dow. Dow no sólo vende plástico a sus clientes de negocios; trabaja *con* ellos para crecer y tener éxito juntos. Ahora, cuando la gente de Dow encuentra un nuevo producto o mercado de plásticos, la primera pregunta que siempre se hacen es, “¿Cómo puede esto ayudar a nuestros clientes a tener éxito?”

Por ejemplo, el fabricante de automóviles BMW vende a algunos de los clientes más exigentes del mundo. Los propietarios de BMW quieren alto rendimiento, pero también quieren precios razonables y economía de combustible. Por lo tanto, para ayudar a ofrecer más valor a sus clientes, BMW busca dos atributos importantes en cada componente del vehículo: reducción de peso y ahorro de costos. Disminuir los costos significa precios más atractivos para los compradores de automóviles, y reducir el peso produce beneficios para el cliente como economía de combustible mejorada, mayor aceleración y mejor manejo y frenado.

Así que cuando BMW y su proveedor de partes electrónicas Tyco necesitaban una caja electrónica avanzada para el compartimiento del motor de los últimos modelos serie 7 de BMW, buscaban algo que no sólo cumpliera con las complejas especificaciones de rendimiento sino que también fuera eficaz en sus costos y ligero. Ahí entró Dow. Trabajando juntos, el equipo de Dow-Tyco desarrolló una caja de plástico ligera que produce una “excepcional estabilidad dimensional, pocas deformaciones, bajo peso y mayor resistencia a la hidrólisis”, todo a un costo sorprendentemente económico.

Para usted, todo esto podría tener poco sentido, pero es dulce música para las empresas como Tyco y BMW. En el análisis final, por supuesto, a la gente de Dow le importa más cómo ayudarán dichas piezas a que BMW triunfe con los compradores de automóviles.

▲ Dow Performance Plastics no sólo vende materias primas plásticas, ayuda a las empresas que compran sus plásticos a ser los héroes para sus propios clientes.  
Cortesía de The Dow Chemical Company.

Cuantos más automóviles venda BMW a los compradores finales, más plásticos venderá Dow a Tyco. A través de tales innovaciones, Dow ha ayudado a BMW a ofrecer a sus clientes un sedán de tamaño completo de 2 313 kilogramos que acelera de 0 a 100 kilómetros por hora en 4.4 segundos, que toma las esquinas como un *go-cart* y encima obtiene un kilometraje decente por litro de combustible.

La venta de éxito a los clientes ha convertido a Dow en un proveedor líder mundial de resinas plásticas e innovaciones de la ciencia de los materiales. Los plásticos ahora representan más del 20% de los 54 millones de dólares en ingresos anuales de Dow Chemical. A Dow Performance Plastics no se le ocurren soluciones ganadoras para sus clientes sólo con asomarse a su actual cartera de productos; colabora estrechamente con sus clientes en cada etapa de desarrollo de productos y de producción, desde la selección de materiales hasta las pruebas finales

de cada pieza. Dow Plastics se considera un socio, no sólo un proveedor. Como la empresa lo resume en su sitio Web:

Piense en Dow como en el equipo detrás de su equipo. El mayor activo de Dow Performance Plastics y el único que puede hacer la diferencia más grande para su negocio, es nuestro personal. Conocedor, flexible y comprometido con su éxito, nuestro equipo reúne todos nuestros recursos para proporcionarle una ventaja competitiva. Creemos en un concepto simple... si usted gana, nosotros ganamos.

*Fuentes:* Para los antecedentes históricos, vea Nancy Arnott, "Getting the Picture: The Grand Design —We Don't Succeed Unless You Do," *Sales & Marketing Management*, junio de 1994, pp. 74–76. Citas actuales y otra información de [www.omnexus.com/sf/dow/?id.plastics](http://www.omnexus.com/sf/dow/?id.plastics), recuperada en marzo de 2010; and <http://plastics.dow.com/>, recuperada en septiembre de 2011.

Dentro de la organización, las actividades de compra están conformadas por dos partes principales: el centro de compra, que consiste en todas las personas involucradas 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 son influidos por factores internos organizacionales, interpersonales e individuales, así como por factores ambientales externos.

El modelo de la figura 5.7 sugiere cuatro preguntas acerca del comportamiento del comprador empresarial: ¿Qué decisiones de compra toman los compradores empresariales? ¿Quién participa en el proceso de compra empresarial? ¿Cuáles son las principales influencias sobre los compradores? ¿Cómo toman los compradores de negocios sus decisiones de compra?

### Recompra directa

Situación de compra empresarial en la cual el comprador hace nuevos pedidos de manera rutinaria sin modificación alguna.

### Recompra modificada

Situación de compra empresarial en la cual el comprador desea modificar las especificaciones del producto, sus precios, condiciones o proveedores.

### Compra nueva

Situación en la que una empresa compra un producto o servicio por primera vez.

### Venta de sistemas (o venta de soluciones)

Compra de una solución a un problema en paquete a un solo vendedor, lo que evita todas las decisiones separadas implicadas en una situación compleja de compra.

### Principales tipos de situaciones de compra

Existen tres tipos principales de situaciones de compra.<sup>30</sup> En una **recompra directa**, el comprador vuelve a hacer un pedido sin modificaciones. Por lo general se maneja en forma rutinaria por el departamento de compras. Para mantener el negocio, los proveedores "internos" intentan mantener la calidad del producto y servicio. Los proveedores "externos" intentan encontrar nuevas maneras de agregar valor o explotar la insatisfacción para que el comprador los considere.

En una **recompra modificada**, el comprador quiere modificar las especificaciones del producto, precios, condiciones o proveedores. Los proveedores "internos" pueden sentirse nerviosos y presionados a hacer su mejor esfuerzo para conservar una cuenta. Los proveedores "externos" podrán ver la situación de recompra modificada como una oportunidad para hacer una mejor oferta y ganar nuevos negocios.

Una empresa que compra un producto o servicio por primera vez se enfrenta a una situación de **compra nueva**. En tales casos, cuanto mayor sea el costo o el riesgo, mayor será el número de participantes en la decisión y mayores serán los esfuerzos de la empresa para recopilar información. La situación de compra nueva es la mayor oportunidad y desafío para el mercadólogo: éste no sólo intenta llegar a tantas influencias clave de compra como sea posible, sino que también brinda ayuda e información. El comprador toma menor número de decisiones en la recompra directa y el mayor número en la decisión de compra nueva.

Muchos compradores empresariales prefieren comprar una solución integral a un problema a un solo vendedor en lugar de comprar distintos productos y servicios a varios proveedores y ponerlos juntos. La venta va a menudo a la empresa que ofrece el *sistema* más completo para satisfacer las necesidades del cliente y resolver sus problemas. Tales **ventas de sistemas (o ventas de soluciones)** son a menudo una estrategia de marketing para ganar y mantener las cuentas clave del negocio.

Por lo tanto, la gigante del transporte y la logística, UPS, más que sólo enviar paquetes para sus clientes empresariales, desarrolla soluciones completas a los problemas de logística y transporte de sus clientes. ► Por ejemplo, UPS agrupa un sistema completo de servicios que apoyan la cadena

de suministro de productos de consumo de Nikon —incluyendo logística, transporte, carga e intermediación aduanal— dentro de un sistema de funcionamiento suave.<sup>31</sup>



▲ **Venta de sistemas.** UPS agrupa un sistema completo de servicios que apoyan la cadena de suministro de productos de consumo de Nikon, incluyendo servicios de logística, transporte, carga e intermediación aduanal.

Newscom

Cuando Nikon entró en el mercado de las cámaras digitales, decidió que también necesitaba una estrategia de distribución totalmente nueva. Por ello pidió a la gigante del transporte y logística, UPS, que diseñara un sistema completo para mover toda su línea de productos de electrónica desde sus fábricas asiáticas hasta las tiendas minoristas en todo Estados Unidos, América Latina y el Caribe. Ahora, los productos dejan los centros de fabricación asiática de Nikon y llegan en los estantes de los minoristas estadounidenses en sólo dos días, y UPS maneja todo lo que sucede entre esos dos puntos. UPS primero gestiona el transporte aéreo y marítimo, y la intermediación aduanal relacionada para llevar los productos de Nikon desde Corea, Japón e Indonesia a su centro de operaciones de Louisville, Kentucky. Allí, UPS puede armar “kits” de mercancía Nikon con sus accesorios, tales como baterías y cargadores, o empaquetarla para su exhibición en las tiendas. Por último, UPS distribuye

los productos a miles de minoristas en Estados Unidos o los exporta a distribuidores y minoristas de América Latina o el Caribe. En el camino, UPS realiza un seguimiento de las mercancías y proporciona a Nikon una “fotografía instantánea” de toda la cadena de suministro, permitiendo que Nikon mantenga informados a sus minoristas de los tiempos de entrega y ajustarlos según sea necesario.

### Participantes en el proceso de compra empresarial

¿Quién realiza la compra de los miles de millones de dólares en bienes y servicios requeridos por las organizaciones empresariales? La unidad de toma de decisiones de compra al interior de una organización se conoce como **centro de compras**: consta de todos los individuos y las unidades que desempeñan un rol en el proceso de toma de decisiones de compra. Este grupo incluye a los usuarios reales del producto o servicio, a quienes toman la decisión de compra, a quienes influyen en la decisión de compra, a quienes hacen la compra real y a quienes controlan la información de compras.

El centro de compras no es una unidad fija y formalmente identificada dentro de la organización compradora, sino un conjunto de funciones asumidas por diferentes personas para diferentes compras. Dentro de la organización, el tamaño y composición del centro de compras varía para los diferentes productos y las distintas situaciones de compras. Para algunas compras rutinarias, una persona —digamos, un agente de compras— puede asumir todas las funciones de centro de compras y ser la única que interviene en la decisión. Para las compras más complejas, el centro de compras puede incluir a 20 o 30 personas de diferentes niveles y departamentos dentro de la organización.

El concepto de centro de compras constituye un gran desafío de marketing. El mercadólogo empresarial debe saber quién participa en la decisión, la influencia relativa de cada participante y qué criterios de evaluación utiliza cada participante en la decisión. Esto puede ser difícil.

El centro de compras por lo general incluye a algunos participantes obvios que participan formalmente en la decisión de compra. Por ejemplo, la decisión de comprar un jet corporativo probablemente implicará al CEO de la compañía, al piloto en jefe, a un agente de compras, a algunos funcionarios jurídicos, a un miembro de la alta dirección y a otros formalmente responsables de la decisión de compra. También puede implicar a algunos participantes menos obvios o informales, algunos de los cuales pueden en realidad tomar o afectar fuertemente la decisión de compra. A veces, incluso la gente en el centro de compras no está consciente de todos los participantes del proceso. Por ejemplo, la decisión sobre cuál jet corporativo comprar puede ser tomada por un miembro del consejo de administración que tiene interés en volar y que sabe mucho acerca de aviones. Este miembro del consejo puede trabajar tras bambalinas para influir en la decisión. Muchas decisiones de compra empresarial son resultado de las complejas interacciones en constante cambio entre los participantes del centro de compras.

### Influencias principales sobre los compradores empresariales

Los compradores de negocios están sujetos a muchas influencias cuando toman sus decisiones de compra. Algunos mercadólogos suponen que las principales influencias son económicas; creen que los compradores favorecerán al proveedor que ofrezca el precio más bajo o el mejor producto o servicio. Se concentran en ofrecer fuertes beneficios económicos a los compradores. Tales factores

económicos son muy importantes para la mayoría de los compradores, especialmente en una economía difícil; sin embargo, los compradores empresariales en realidad responden a factores tanto económicos como personales. Lejos de ser fríos, calculadores e impersonales, los compradores empresariales también son humanos y sociables. Reaccionan a la razón y la emoción. Hoy en día, la mayoría de los mercadólogos de B-to-B reconocen que la emoción desempeña un papel importante en las decisiones de compra empresarial. ▶ Considere este ejemplo:<sup>32</sup>

The power to consolidate servers through virtual computing.

# SIMPLICITY IS POWER

Crush cost and complexity like a can. Through virtual computing and Citrix® XenServer®, you can eliminate unnecessary servers and the costs associated with them. Instantly. And best of all, for free. Makes you think twice about complex, expensive, proprietary virtualization alternatives. XenServer puts more control in your hands than you've ever had before. Feel the power of virtual computing. Simplicity is power. Citrix.

**CITRIX**

[Citrix.com/SimplicityIsPower](http://Citrix.com/SimplicityIsPower)

▲ **Las emociones juegan un rol importante en las compras empresariales: estas imágenes cargadas de emociones del anuncio B-to-B entregan el mensaje de que las soluciones virtuales de cómputo de Citrix pueden devolver el poder de cómputo a las manos de las empresas y de sus departamentos de TI.**

© 2011 Citrix Systems, Inc. Todos los derechos reservados. Simplicity is Power y su tratamiento estilizado son marcas registradas y XenServer es una marca registrada de Citrix Systems, Inc.

Citrix crea mejores maneras para el trabajo de las personas, TI y empresas, mediante el uso de escritorios y reuniones virtuales y centros de datos. Citrix combina la virtualización y las tecnologías de redes y computación en la nube en productos que permiten a las personas trabajar y jugar desde cualquier lugar en cualquier dispositivo. La compañía ayuda a las empresas a consolidar el hardware de servidor y a gestionar de forma centralizada las aplicaciones portátiles y de escritorio desde el centro de datos, en lugar de instalarlos en los equipos de cada empleado. Con una audiencia condescendiente de la tecnología, se podría esperar que estos anuncios B-to-B se centraran totalmente en características técnicas y beneficios tales como la sencillez, la productividad y eficiencia de costos. Citrix sí promueve estos beneficios, pero los anuncios también incluyen un golpe decididamente más emocional. Partiendo de la noción de que nuestra tecnología ha comenzado a controlarnos, la campaña de “Simplicidad es poder” de Citrix utiliza imágenes dramáticas que muestran una mano humana en completo control de la tecnología. Por ejemplo, un anuncio muestra una mano aplastando servidores; otra muestra computadoras portátiles y aplicaciones que cuelgan de los dedos como si fueran títeres con resortes. Estas imágenes emocionalmente cargadas transmiten el mensaje de que las soluciones computacionales virtuales de Citrix devuelven el poder sin precedentes a las manos de las organizaciones y sus departamentos de TI.

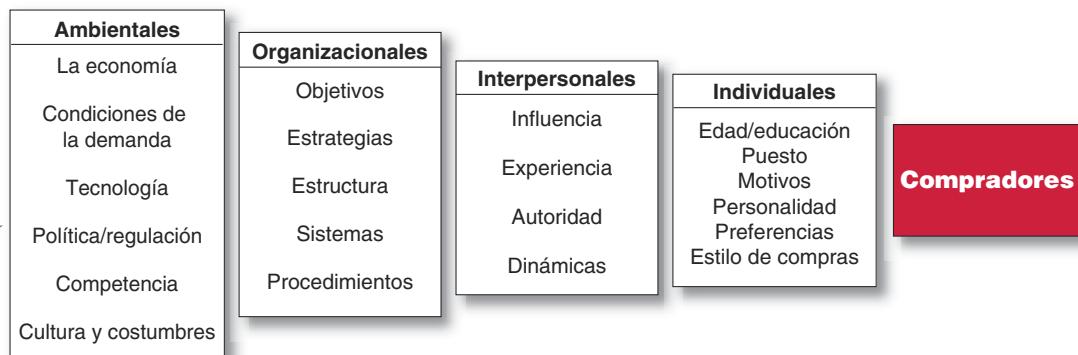
La ▶ **Figura 5.8** enumera los diversos grupos de influencia en los compradores empresariales: ambientales, organizacionales, interpersonales e individuales. Los *factores ambientales* tienen el impacto más amplio. Los compradores de negocios están muy influenciados por factores en el entorno económico actual y en el proyectado, tales como los niveles de demanda primaria y las perspectivas económicas. Los compradores empresariales también se ven afectados por la oferta, los acontecimientos tecnológicos, políticos y competitivos en el entorno. Al final, la cultura y las costumbres pueden influir fuertemente en las reacciones del comprador empresarial al comportamiento del mercadólogo y sus estrategias, en especial en el entorno de marketing internacional. El mercadólogo empresarial debe observar estos factores, determinar cómo afectarán al comprador e intentar convertir los desafíos del entorno en oportunidades.

También son importantes los *factores organizacionales*. Cada organización de compras tiene sus propios objetivos, estrategias, estructura, sistemas y procedimientos, y el mercadólogo empresarial debe entender bien estos factores. Surgen las preguntas como éstas: ¿Cuántas personas están involucradas en la decisión de compra? ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus criterios de evaluación? ¿Cuáles son las políticas y límites de la empresa respecto a sus compradores?

El centro de compras por lo general incluye a muchos participantes que se influyen mutuamente, así que los *factores interpersonales* también tienen relevancia en el proceso de compra empresarial. Sin embargo, a menudo es difícil evaluar dichos factores interpersonales y la dinámica de grupo. Los participantes de los centros de compras no llevan etiquetas que los identifiquen como *decisor clave* o *no influyente*. Tampoco los participantes del centro de compras con el rango más alto tienen siempre la mayor influencia. Los participantes pueden influir en la decisión de compra porque controlan recompensas y castigos, son populares, tienen conocimientos especializados o tienen una relación especial con otros participantes importantes. Los factores interpersonales suelen ser muy sutiles. Siempre que sea posible, los mercadólogos empresariales deben intentar comprender estos factores y diseñar estrategias que los tengan en cuenta.

**Figura 5.8** Principales influencias en el comportamiento del comprador

Igual que las decisiones de compra de consumo de la figura 5.2, las decisiones de compra empresarial son afectadas por una combinación increíblemente compleja de influencias del entorno, interpersonales e individuales, pero con una capa adicional de factores organizacionales que se integran en la mezcla.



Cada participante en el proceso de decisión de compra empresarial tiene sus propios motivos personales, percepciones y preferencias. Estos *factores individuales* son afectados por las características personales como edad, ingresos, educación, identificación profesional, personalidad y actitudes hacia el riesgo. Además, los compradores tienen diferentes estilos de compra. Algunos pueden ser tipos de técnicos que hacen análisis profundos de las propuestas competitivas antes de elegir un proveedor; otros pueden ser negociadores intuitivos adeptos a enfrentar a los vendedores uno contra el otro para obtener el mejor trato.

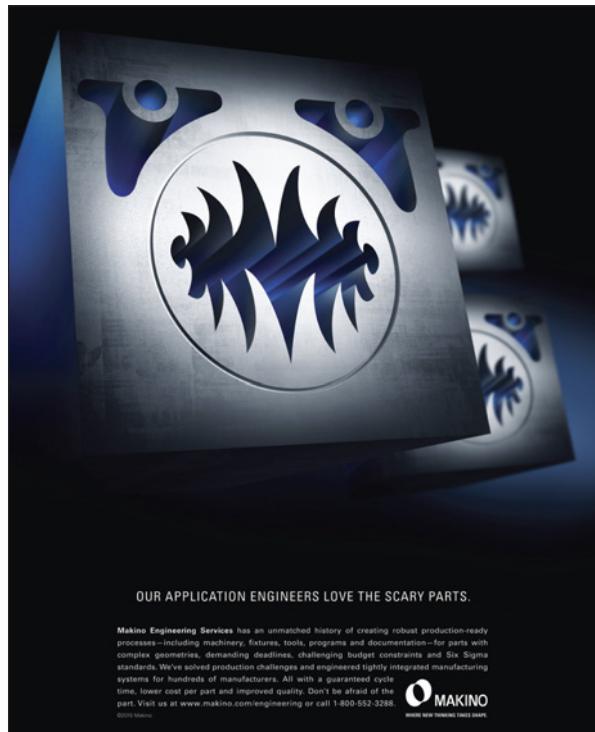
### El proceso de compra empresarial

La **Figura 5.9** muestra las ocho etapas del proceso de compra empresarial.<sup>33</sup> Los compradores que enfrentan una situación de nueva compra suelen pasar por todas las etapas del proceso. Por el contrario, los compradores que hacen recompras directas o modificadas pueden omitir algunas de las etapas. Examinaremos estos pasos para la típica situación de compra nueva.

El proceso de compra comienza con el *reconocimiento del problema*, cuando alguien en la empresa reconoce un problema o necesidad que puede satisfacerse mediante la adquisición de un producto o servicio específico. El reconocimiento del problema puede ser resultado de estímulos internos o externos. Los mercadólogos empresariales recurren a sus fuerzas de ventas o a la publicidad para alertar a sus clientes de los posibles problemas y, a continuación, mostrar cómo sus productos proporcionan soluciones. ▶ Por ejemplo, un premiado anuncio de Makino Engineering Services, fabricante líder de herramientas de maquinado avanzado, destaca un enorme problema del cliente: las piezas difíciles de maquinar. En el anuncio, el poderoso elemento visual muestra una pieza mecanizada que parece un monstruo aterradora, con todo y colmillos. El título del anuncio, a continuación, ofrece la solución: “Nuestros ingenieros de aplicaciones aman las partes aterradoras”. El anuncio continúa asegurando a los clientes que Makino puede ayudarles con sus piezas más difíciles y los insta a “No temer a la parte”.

Habiendo reconocido la necesidad, el comprador desarrolla una *descripción general de necesidades* que describe las características y cantidades de los artículos o soluciones necesarias. Para las compras estándar, este proceso presenta pocos problemas. Para elementos complejos, sin embargo, el comprador podría necesitar trabajar con otros —ingenieros, consultores, usuarios— para definir lo que se necesita.

Una vez que la organización que compra ha definido su necesidad, entonces desarrolla las *especificaciones del producto* que suelen ser de tipo técnico, por lo general con la ayuda de un equipo de ingeniería de análisis de valor. El **análisis de valor del producto** es un método para reducir costos en el que la empresa analiza cuidadosamente los componentes de productos o servicios para determinar si pueden ser rediseñados y hacerse de manera más efectiva y eficaz para que provean mayor valor. El equipo decide las mejores características del producto o servicio y las especifica según este análisis. Los mercadólogos también pueden usar el análisis de valor del producto como herramienta para ayudarles a asegurar cuentas nuevas y mantener las que ya tenían. Mejorar el valor para cliente y ayudar a los clientes a encontrar más soluciones eficaces respecto al



**Reconocimiento del problema:** El fabricante de herramientas para maquinado, Makino, utiliza anuncios como éste para alertar a sus consumidores acerca de los problemas y para asegurarse que Makino puede ayudarles a encontrar soluciones. “Nuestros ingenieros de aplicaciones aman las partes aterradoras”.

Cortesía de Makino, Inc.

**Figura 5.9** Etapas del proceso de compra empresarial



### Análisis de valor del producto

Analisis cuidadoso de los componentes de un producto o servicio para determinar si pueden ser rediseñados y fabricados con mayor eficacia y eficiencia a fin de proveer un mayor valor.

costo le da al mercadólogo empresarial una ventaja importante para mantener la lealtad de sus clientes actuales leales y para obtener nuevos negocios.

En el siguiente paso del proceso de compra, el comprador realiza una *búsqueda de proveedores* para encontrar a los mejores proveedores. El comprador puede localizar proveedores calificados a través de directorios comerciales, búsquedas por computadora o recomendaciones de los demás. Hoy, cada vez más empresas están recurriendo a Internet para encontrar proveedores. Para los mercadólogos, esto ha nivelado el campo de juego: Internet da a los pequeños proveedores muchas de las mismas ventajas que a los grandes competidores. La tarea del proveedor es comprender el proceso de búsqueda y asegurarse de que su empresa sea considerada.

En la fase de *solicitud de propuestas* del proceso de compra empresarial, el comprador invita a los proveedores calificados a presentar propuestas. Cuando la compra es compleja o cara, el comprador por lo general requerirá propuestas detalladas por escrito o presentaciones formales de cada proveedor potencial. En respuesta, los mercadólogos empresariales deben estar especializados en la investigación, redacción y presentación de propuestas. Las propuestas deben ser documentos de marketing, no sólo documentos técnicos. Deben precisar cómo la solución del vendedor creará mayor valor para el cliente que las soluciones de la competencia.

A continuación, el comprador revisa las propuestas y selecciona a un proveedor o proveedores. Durante la *selección del proveedor*, el comprador examinará muchos atributos del proveedor y su importancia relativa. Tales atributos incluyen la calidad del producto y del servicio, la reputación, la entrega a tiempo, el comportamiento empresarial ético, la comunicación honesta y los precios competitivos. Al final, podrían seleccionar a un proveedor único o unos pocos proveedores. Los gerentes de desarrollo de proveedores de hoy a menudo desean desarrollar una red completa de socios-proveedores que puedan ayudar a la empresa a entregar mayor valor a sus clientes.

El comprador entonces prepara una *especificación de rutina de pedido*. En ella incluye el pedido final con el proveedor o proveedores elegidos, así como las listas de artículos tales como especificaciones técnicas, cantidades necesarias, tiempos previstos de entrega, políticas de devoluciones y garantías. Muchos grandes compradores ahora practican el *inventario gestionado por el proveedor*, en el cual pasan las responsabilidades de inventario y pedidos a sus proveedores. En virtud de tales sistemas, los compradores comparten información de ventas e inventario directamente con los proveedores clave. Los proveedores entonces controlan los inventarios y suministran existencias automáticamente según sea necesario. Por ejemplo, la mayoría de los principales proveedores de grandes minoristas tales como Walmart, Target, Home Depot y Lowe's tienen responsabilidades de inventario gestionado por los proveedores.

La etapa final del negocio en el proceso de compra empresarial es la *revisión del desempeño* de proveedor, en la cual el comprador evalúa el desempeño del proveedor y le proporciona retroalimentación. Por ejemplo, Home Depot ha emitido un conjunto de políticas y directrices para el proveedor y evalúa regularmente a cada proveedor en términos de calidad, entrega y otras variables de desempeño. Proporciona a los proveedores cuadros de mando de desempeño online que proporcionan retroalimentación constante que les ayuda a mejorar su rendimiento.<sup>34</sup> La revisión del desempeño del proveedor puede llevar al comprador a continuar, modificar o eliminar el arreglo con el proveedor. El trabajo del vendedor es supervisar los mismos factores utilizados por el comprador para asegurarse de estar proporcionando la satisfacción esperada.

El modelo del proceso de compra de ocho etapas proporciona una vista sencilla de la compra empresarial como puede ocurrir en una situación de nueva compra. El proceso real es por lo general mucho más complejo. En la situación de recompra directa o modificada, algunas de estas etapas serían recortadas u omitidas. Cada organización compra de su propia manera y cada situación de compra tiene requerimientos únicos.

Los diferentes participantes del centro de compras pueden participar en distintas etapas del proceso. Aunque ciertos pasos del proceso de compra suelen ocurrir, los compradores no siempre siguen el mismo orden, y podrían agregar otros pasos. A menudo, los compradores repetirán ciertas etapas del proceso. Por último, una relación con el cliente podría implicar muchos tipos diferentes de compras en curso en un momento dado, todas en distintas etapas del proceso de compra. El vendedor debe gestionar la relación total con el cliente, no sólo las compras individuales.

### E-procurement (compras en línea): Comprar en Internet

#### E-procurement (compras en línea)

Adquisiciones realizadas mediante conexiones electrónicas entre compradores y vendedores, por lo general en línea.

Los avances en la tecnología de la información han cambiado la cara del proceso de marketing B-to-B. Las compras online, a menudo llamadas **e-procurement**, han crecido con rapidez en los últimos años. Prácticamente desconocida hace una década y media, la compra online es el procedimiento estándar para la mayoría de las empresas de hoy. La adquisición electrónica ofrece a los compradores tener acceso a nuevos proveedores, reduce los costos de adquisición y agiliza el procesamiento y la entrega de pedidos. A su vez, los mercadólogos empresariales pueden conectarse en línea con los clientes para compartir información de marketing, vender productos y servicios, ofrecer servicios de apoyo al cliente y mantener relaciones permanentes con los clientes.

Las empresas pueden hacer e-procurement en cualquiera de varias maneras. Pueden llevar a cabo *subastas inversas*, en las que ponen sus solicitudes de compras online e invitan a los proveedores a ofertar por el negocio. O pueden participar en los *intercambios comerciales* online, a través de los cuales las empresas trabajan colectivamente para facilitar el proceso de negociación. Las empresas también pueden llevar a cabo e-procurement al establecer sus propios sitios de compras de la empresa. Por ejemplo, GE tiene un sitio de intercambios de la empresa en el que publica sus necesidades de compra, invita a hacer ofertas, negocia los términos y realiza pedidos. O las empresas pueden crear *vínculos de extranet* con proveedores clave. Por ejemplo, puede crear cuentas de adquisiciones directas con proveedores como Dell u Office Depot, a través de las cuales los compradores de la empresa pueden adquirir equipos, materiales y suministros de manera directa.

Los mercadólogos de B-to-B pueden ayudar a los clientes en línea y construir relaciones más fuertes con los clientes mediante la creación de sitios Web bien diseñados y fáciles de usar. Por ejemplo, la revista *BtoB* hace poco calificó el sitio de Shaw Floors (líder de mercado en productos para pisos) como uno de sus “10 grandes sitios Web B-to-B”. ➤ El sitio ayuda a Shaw a forjar fuertes vínculos con sus clientes de negocios y comerciales.<sup>35</sup>

▲ **Sitios Web B-to-B:** Este sitio de Shaw Floors genera vínculos fuertes con los minoristas de Shaw. Provee ideas y herramientas de marketing para que los minoristas sean más eficaces al vender los productos de Shaw a los clientes finales. ¿Alguien quiere organizar una pelea de pasteles?

Shaw Industries, Inc.

Alguna vez, el sitio Web del fabricante de pisos Shaw Floors era sólo “un folleto”. Hoy, sin embargo, el sitio es una verdadera experiencia interactiva. En el sitio, profesionales del diseño y la construcción, así como los clientes, pueden “ver” —virtualmente— las muchas líneas de productos de la empresa. En la popular zona de “Pruebe el piso”, los diseñadores o minoristas pueden trabajar incluso con los compradores finales y cargar imágenes digitales de un piso real y poner cualquiera de las de muchas alfombras de la empresa sobre él para conocer su aspecto. Pueden seleccionar varias líneas y colores inmediatamente, sin tener que cavar entre cerros de muestras. Y pueden rotar y manipular las imágenes extremadamente detalladas de manera que un diseñador, por ejemplo, pueda mostrar a su cliente cómo se ve el grosor y la densidad de una alfombra.

Para los minoristas, Shaw ha creado un sitio Web, [www.shawadvantage.com](http://www.shawadvantage.com). Este sitio ofrece a los minoristas los recursos que necesitan para crear sus propios materiales de publicidad y ordenar material de punto de venta para sus negocios. Los minoristas también pueden revisar sus cuentas de publicidad cooperativa con la empresa, dejándola subsidiar o expandir sus presupuestos de publicidad. Los socios minoristas pueden conectarse a sus cuentas y buscar en los productos de la empresa, revisar inventarios, hacer pedido o reservar productos, y dar seguimiento al estatus de sus pedidos para sus tiendas. El Shaw Web Studio permite a los minoristas —muchos de los cuales son pequeñas tiendas de vecindario— crear sus propios sitios Web en minutos o descargar fotografías, motores de catálogos

y otros contenidos para añadir a su actual sitio Web. “Muchos minoristas no tienen tiempo o dinero para construir su propia presencia online”, dice el gerente de marketing interactivo de Shaw, “por lo que esto en realidad les ayuda”.

El e-procurement de negocio a negocio genera muchos beneficios. En primer lugar, reduce los costos de transacción y produce compras más eficaces para compradores y proveedores. El e-procurement reduce el tiempo entre el pedido y la entrega. Y un programa de compras impulsado por la Web elimina el papeleo asociado con los tradicionales procesos de requisición y pedido, y ayuda a la organización a tener un mejor seguimiento de todas las compras. Por último, más allá de los ahorros de costos y tiempo, el e-procurement libera al personal de compras de mucha monotonía y papeleo. A su vez, les permite enfocarse en cuestiones más estratégicas, como considerar mejores fuentes de abastecimiento y trabajar con los proveedores para reducir los costos y desarrollar nuevos productos.

Para demostrar estas ventajas, demos un vistazo a Kodak. Cuando remodelaron sus instalaciones del corporativo en Rochester, Nueva York, utilizaron únicamente e-procurement. Desde la demolición hasta la restauración, el enorme proyecto implicaba administrar más de 1 600 ofertas de contrato de 150 contratistas. Durante todo el proyecto, la adquisición electrónica redujo el papeleo y aceleró los tiempos de revisión y asignación. Al final, el proyecto fue completado a tiempo y Kodak estima que el uso de e-procurement le ahorró 15% en los costos del proceso de compras (incluyendo 186 000 dólares tan solo en gastos de fotocopiado).<sup>36</sup>

Sin embargo, el uso creciente de e-procurement también presenta algunos problemas. Por ejemplo, al mismo tiempo que Internet hace posible que los proveedores y los clientes compartan datos de negocio e incluso colaboren en el diseño de productos, también puede erosionar décadas de relación de cliente-proveedor. Muchos compradores ahora utilizan el poder de Internet para enfrentar a los proveedores el uno contra el otro y buscan mejores ofertas, productos y tiempos de respuesta en una base de compra por compra.

El e-procurement también puede crear problemas potenciales de seguridad. Aunque el correo electrónico y las transacciones bancarias online pueden ser protegidas mediante cifrado básico, a veces se carece del entorno seguro que necesitan las empresas para llevar a cabo interacciones confidenciales. Las empresas gastan millones para la investigación sobre estrategias defensivas para mantener a raya a los hackers. Cisco Systems, por ejemplo, especifica los tipos de enruteadores, firewalls y procedimientos de seguridad que sus socios deben utilizar para salvaguardar las conexiones extranet. En realidad, la empresa va incluso más lejos; envía a sus propios ingenieros de seguridad a examinar las defensas de sus socios y responsabiliza al socio por cualquier violación de seguridad que se origine en sus equipos.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vuelva a [www.mymklab.com](http://www.mymklab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

Este capítulo es el último de los tres que abordan la comprensión del mercado y los consumidores. Aquí, hemos analizado de cerca el *comportamiento del comprador empresarial* y del *consumidor*. El mercado estadounidense de consumo se compone de más de 310 millones de personas que consumen más de 10 billones de dólares en bienes y servicios cada uno año, convirtiéndolo en uno de los

más atractivos mercados de consumidores en el mundo. El mercado de consumo mundial consta de más de 6 900 millones de personas. El mercado empresarial implica incluso más dólares y artículos que el mercado de consumo. Comprender el comportamiento del comprador es uno de los mayores desafíos que enfrentan los mercadólogos.



### **OBJETIVO 1 Comprender el mercado de consumo y los factores principales que influyen en el comportamiento de compra del consumidor. (pp 128–142)**

El *mercado de consumo* está formado por todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal. Un modelo sencillo del comportamiento del consumidor sugiere que los estímulos de marketing y otras fuerzas principales entran en la *caja negra* del consumidor. Esta caja negra tiene dos partes: las características del comprador y el proceso de decisión del comprador. Una vez dentro de la caja negra, las aportaciones provocan respuestas del comprador, tales como actitudes y preferencias de compra y comportamiento de compra.

El *comportamiento de compra del consumidor* está influído por cuatro grupos clave de características: culturales, sociales, personales y psicológicas. La comprensión de estos factores puede ayudar a los mercadólogos a identificar a los compradores interesados y para dar forma a productos y atractivos que atiendan mejor las necesidades del consumidor. La *cultura* es el determinante más básico de los deseos y comportamientos de la persona. Las personas en diferentes grupos culturales, subculturales y de clase social tienen diferentes preferencias de marca y producto. Los *factores sociales*, como un pequeño grupo, una red social e influencias de la familia, afectan fuertemente las selecciones de producto y marca, igual que lo hacen las *características personales*, tales como edad, etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida y personalidad. Por último, el comportamiento de compra del consumidor se ve influído por cuatro grupos principales de *factores psicológicos*: motivación, percepción, aprendizaje, y creencias y actitudes. Cada uno de estos factores provee una perspectiva diferente para entender el funcionamiento de la caja negra del comprador.



### **OBJETIVO 2 Identificar y analizar las etapas del proceso de la decisión de compra. (pp 142–145)**

Cuando se hace una compra, el comprador pasa por un proceso de decisión que consiste en el reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra. Durante el *reconocimiento de la necesidad*: el comprador reconoce un problema o necesidad que puede ser satisfecha por un producto o servicio. Una vez reconocida la necesidad, el consumidor avanza hacia la etapa de *búsqueda de información*. Con la información en la mano, el consumidor procede hacia la *evaluación de alternativas* y considera las marcas en el conjunto de elección. De ahí, el consumidor toma una *decisión de compra* y realmente compra el producto. En la etapa final del proceso de decisión del comprador, la etapa de *comportamiento postcompra*, el consumidor toma acciones con base en la satisfacción o la insatisfacción. El trabajo del mercadólogo es comprender el comportamiento del comprador en cada una de las etapas y las influencias que operan en cada una.



### **OBJETIVO 3 Describir el proceso de adopción y difusión de nuevos productos. (pp 145–147)**

El *proceso de adopción del producto* consta de cinco etapas: conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción. Los mercadólogos de nuevos productos deben pensar sobre cómo ayudar a los consumidores a moverse entre estas etapas. Respecto al *proceso de*

*difusión* de los nuevos productos, los consumidores responden a tasas diferentes, dependiendo de las características del consumidor y del producto. Los consumidores pueden ser innovadores, primeros adoptadores, mayoría temprana, mayoría tardía o rezagados. Cada grupo puede requerir diferentes enfoques de marketing. Los mercadólogos con frecuencia intentan hacer que sus nuevos productos capten la atención de los primeros adoptadores, en especial de aquellos que son líderes de opinión.



### **OBJETIVO 4 Definir el mercado empresarial e identificar los factores principales que influyen en el comportamiento de compra del comprador empresarial. (pp 147–154)**

El *mercado empresarial* comprende a todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios, o con el propósito de revenderlos o alquilarlos a otros a cambio de una utilidad. Al compararlos con los mercados de consumo, los mercados empresariales por lo general tienen menos compradores de mayor tamaño que están más concentrados geográficamente. La demanda empresarial es una demanda derivada, y la decisión de compra empresarial por lo general involucra a más compradores más profesionales.

Los compradores empresariales toman decisiones que varían con los tres tipos de *situaciones de compra*: recompra directa, recompra modificada y nuevas compras. La unidad de toma de decisiones de una organización que compra —el *centro de compras*— puede estar formado por muchas personas que desempeñan muchos roles. El mercadólogo empresarial debe saber lo siguiente: ¿Quiénes son los principales participantes del centro de compras? ¿En qué decisiones ejercen influencia y en qué medida? El mercadólogo empresarial también necesita comprender las principales influencias en el proceso de compra, que pueden ser del entorno, de la organización, interpersonales e individuales.



### **OBJETIVO 5 Enumerar y definir los pasos del proceso de la decisión de compra empresarial. (pp 154–157)**

El *proceso de decisión de compra empresarial* en sí mismo puede ser bastante complejo, con ocho etapas básicas: reconocimiento del problema, descripción general de la necesidad, especificación del producto, búsqueda de proveedores, solicitud de propuestas, selección de proveedores, especificaciones de la rutina de compras y revisión del desempeño. Los compradores que se enfrentan a una situación de nueva compra suelen pasar por todas las etapas del proceso de compra. Los compradores que realizan recompras directas o modificadas, en cambio, podrían omitir algunas de las etapas. Las empresas deben gestionar la relación general con el cliente, lo que a menudo incluye muchas decisiones de compra diferentes en diversas etapas del proceso de decisión de compra. Los recientes avances en la tecnología de la información han originado el *e-procurement* mediante el cual los compradores empresariales adquieren en línea todo tipo de productos y servicios. Los mercadólogos empresariales cada vez se conectan más con los clientes en línea para compartir información de marketing, para vender productos y servicios, proveer servicios de apoyo al cliente y mantener las relaciones actuales con los clientes.

## Términos clave

### Objetivo 1

Comportamiento de compra del consumidor (p 128)  
Mercado de consumo (p 128)

### Objetivo 2

Cultura (p 129)  
Subcultura (p 129)  
Clase social (p 132)  
Grupo (p 132)  
Influencia de boca en boca (p 133)  
Líder de opinión (p 133)  
Redes sociales en línea (p 133)  
Estilo de vida (p 138)  
Personalidad (p 138)

Motivo (impulso) (p 139)  
Percepción (p 140)  
Aprendizaje (p 141)  
Creencia (p 141)  
Actitud (p 141)  
Disonancia cognoscitiva (p 144)

### Objetivo 3

Nuevo producto (p 145)  
Proceso de adopción (p 145)

### Objetivo 4

Comportamiento del comprador empresarial (p 147)  
Proceso de compra empresarial (p 147)

Demanda derivada (p 148)  
Desarrollo de proveedores (p 149)  
Recompra directa (p 151)  
Recompra modificada (p 151)  
Compra nueva (p 151)  
Venta de sistemas (o venta de soluciones) (p 151)  
Centro de compras (p 152)

### Objetivo 5

Análisis de valor del producto (p 154)  
E-procurement (p 156)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- Revise el modelo de la *caja negra* del comportamiento del comprador. ¿Qué características del comprador que afectan al comportamiento de comprador influyen más en usted al tomar una decisión de compra de ropa? ¿Son éstas las mismas características que influyen en usted cuando compra una computadora? Explique. (AACSB :Communication; Reflective Thinking)
- Analice las etapas del proceso de decisión del comprador de consumo y describa cómo usted, o su familia, utiliza este proceso para hacer una compra. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Describa las cinco categorías de adoptantes para nuevos productos. ¿Cuál grupo describe mejor su comportamiento de compra con respecto a los teléfonos inteligentes? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- ¿Cómo difieren la estructura y demanda del mercado que enfrentan los mercadólogos empresariales de las que enfrentan los mercadólogos de consumo? (AACSB: Communication)
- Describa de manera breve las etapas del proceso de compra empresarial. (AACSB: Communication)
- Describa cómo las compras electrónicas han cambiado los procesos de marketing de negocio a negocio, y analice las ventajas y desventajas de estas compras. (AACSB: Communication)

## Ejercicios de pensamiento crítico

- Hemopure es un sustituto de la sangre humana que todavía no ha recibido la aprobación de la Food and Drug Administration en Estados Unidos, pero ha sido utilizada para tratar la anemia quirúrgica en Sudáfrica desde 2001. La empresa ha recibido la aprobación de la FDA para un producto similar llamado Oxyglobin en el mercado veterinario. Visite opkbiootech.com para conocer sobre Hemopure y explique cómo las características del producto de ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, divisibilidad y comunicabilidad influirán en la tasa de aprobación de este producto una vez que haya logrado la aprobación por la FDA. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Los mercadólogos suelen dirigirse a los consumidores antes, durante o después de un *evento desencadenante*, es decir, un evento vital que provoca cambio. Por ejemplo, después de tener un hijo, los nuevos padres tienen un aumento en su necesidad de muebles de bebé, ropa, pañales, asientos para el automóvil y muchos otros bienes relacionados con el bebé. Los consumidores que nunca prestaron atención a los esfuerzos de marketing de determinados productos pueden entonces concentrarse en los que se relacionan con su cambio de vida. Comente otros eventos desencadenantes que pueden ofrecer oportunidades para enfocarse en el comprador adecuado en el momento adecuado. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Las compras empresariales ocurren en todo el mundo por lo que los mercadólogos deben estar conscientes de los factores culturales que influyen en sus clientes empresariales. En un pequeño grupo, seleccione un país y desarrolle una presentación multimedia de negocios, con la correcta etiqueta y modales de negocios, incluyendo la apariencia, el comportamiento y la comunicación adecuados. Incluya un mapa que muestre la ubicación del país, así como una descripción del país en términos de su demografía, cultura e historia económica. (AACSB: Communication; Multicultural and Diversity; Use of IT)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing Influencia de Facebook

¿Ha notado que a algunos de sus amigos de Facebook les gustan ciertos anuncios? Los mercadólogos saben lo que les gusta a los usuarios de Facebook y utilizan ese conocimiento para influir en los amigos de los usuarios. Los *anuncios de contexto social* se basan en datos recopilados según los gustos y los amigos de los usuarios de Facebook. Cuando usted hace clic en un anuncio e indica que le gusta, usted también da permiso a Facebook para compartir lo que “le gusta” con todos sus amigos. A los mercadólogos les gusta esta característica porque parece que usted está respaldando la marca ante sus amigos. Cuanto más haga clic en el botón “Me gusta” en los anuncios, mayor es la posibilidad de que emigren a su

muro y formen parte de sus conversaciones en lugar de permanecer en el perímetro de la página.

1. ¿Qué factores utilizan los mercadólogos que se anuncian en Facebook para influir sobre los consumidores? ¿Usted sería influido por un anuncio que viera que les gustó a sus amigos? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
2. ¿Cómo se sentiría si Facebook utilizara su nombre en este tipo de anuncios o publicidad y que se integrara en conversaciones con sus amigos? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

### Ética de marketing “Tallas de vanidad”

¿Qué significa para usted un “8”? Bueno, si usted es mujer, entonces significa mucho, especialmente si en realidad es talla “12”. Los mercadólogos saben esto también y la tendencia es que las tallas más grandes sean etiquetadas con números más pequeños. Las tallas fueron estandarizadas en la década entre 1940 y 1950, cuando las mujeres comenzaron a comprar ropa de producción masiva. Pero las tallas fluctuaron en las décadas siguientes y el Departamento de Comercio abandonó la normalización de las tallas en 1983. Ahora, el número de talla puede significar lo que el mercadólogo quiera que signifique. Los mercadólogos saben que una mujer talla 12 que se encuentra con que le queda una talla 8 recibirá un impulso de autoestima y que probablemente comprará más. Esta práctica, conocida como *tallas de vanidad*, tiene el potencial de dar grandes recompensas a los fabricantes de ropa. En Estados Unidos, 34% de los adultos tiene sobrepeso y otro 40% son obesos, lo que suma un potencial de mercado considerable. El diseñador de ropa

de tallas extra, Torrid, atiende a la mujer robusta con tallas que van de 0 a 5, donde una talla 4 es en realidad una talla 26. Si un número grande en la etiqueta de la talla en realidad le molesta, quedese con las marcas más caras; esas tienden a ser las que utilizan más las tallas de vanidad.

1. ¿Qué factores utilizan los mercadólogos de ropa para influir en los consumidores? Pregunte a diez amigos, cinco hombres y cinco mujeres, cuánto influye sobre su comportamiento la talla con la que se etiqueta la ropa. Redacte un breve informe con sus hallazgos. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. ¿Deberían los fabricantes poder elegir cualquier medida que deseen y ponerle cualquier número de talla que deseen? ¿Deben el gobierno o las empresas fijar tallas estandarizadas? (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)

### Marketing por números El código NAICS

El código North American Industry Classification System (NAICS) es muy útil para los mercadólogos. Es un sistema de codificación relativamente nuevo que remplaza al antiguo sistema basado en productos, el Standard Industrial Classification (SIC), introducido en la década de 1930. El sistema NAICS clasifica a las empresas por procesos de producción, lo que refleja mejor los cambios en la economía mundial, especialmente en las industrias de servicio y tecnología. Fue desarrollado de manera conjunta por Estados Unidos, Estados, Canadá y México en 1997 en conjunto con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), proporcionando un sistema de clasificación para los tres países y una mejor compatibilidad con el sistema International Standard Industrial Classification

(ISIC). Este número de seis dígitos (en algunos casos, de siete o diez dígitos) es muy útil para comprender los mercados empresariales.

1. ¿Qué representan los seis dígitos del código NAICS? ¿Qué industria está representada por el código NAICS 721110? ¿Qué información puede obtener un mercadólogo mediante este código? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
2. Usando el código NAICS 721110, investigue y redacte un informe donde destaque las tendencias de esta industria. Sugiera los mercados que tengan el mayor potencial. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

## Caso en video Goodwill Industries

Desde 1902, Goodwill Industries ha financiado capacitación para el empleo y programas de colocación mediante su cadena de tiendas de segunda mano. Incluso si la venta de ropa, muebles y otros artículos usados podría no parecer un gran negocio, representa más de 3 000 millones de dólares en ventas para Goodwill. La empresa está cambiando las percepciones de las personas sobre las tiendas de segunda mano como estanquillos mohosos y de baja clase al centrarse en conceptos de comportamiento del consumidor. Como cualquier buena empresa de marketing, Goodwill reconoce que no todos los clientes son iguales. Este video muestra cómo Goodwill atiende a diferentes tipos de clientes al reconocer los factores culturales, sociales, personales y psicológicos que afectan cómo los clientes toman las decisiones de compra. De esta manera, Goodwill

maximiza el valor del cliente mediante la oferta de la mezcla correcta de bienes a precios incomparablemente reducidos.

Después de ver el video donde aparece Goodwill, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo describiría usted los diferentes tipos de clientes de Goodwill?
2. ¿Cuál de los cuatro conjuntos de factores que afectan el comportamiento del consumidor cree usted que afecta con mayor fuerza las decisiones de comprarle a Goodwill?
3. ¿Cómo afecta el reconocimiento del comportamiento de compra del consumidor a la mezcla de marketing de Goodwill?

## Casos de empresas 1 Converse / 4 Meredith / 5 Porsche

Vea el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo.

**Caso 1, Converse: Formación de la experiencia del cliente.** Converse continúa proveyendo a los clientes la experiencia auténtica que desean al permitirles que den forma a esa experiencia. **Caso 4, Meredith: Gracias a la buena información de marketing, Meredith conoce a las mujeres.** Mediante su enorme base de datos y

su experiencia en la gestión de información, Meredith comprende lo que impulsa la toma de decisiones de las mujeres. **Caso 5, Porsche: Resguardar lo antiguo mientras se introduce lo nuevo.** Durante su historia, Porsche aprende que existen diferentes factores que afectan la manera en que los clientes toman las decisiones de compra.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

**PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)**

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 6

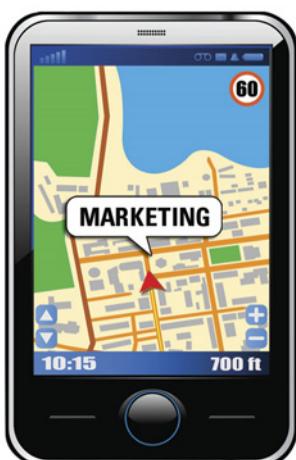
# Estrategias de marketing impulsadas por el cliente. Creación de valor para los clientes meta

## MAPA DEL CAPÍTULO

### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Definir los principales pasos en el diseño de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente: segmentación, selección de mercado meta, diferenciación y posicionamiento de mercado. Estrategias de marketing impulsadas por el cliente (162-165)
- ▶ **OBJETIVO 2** Enumerar y analizar las principales bases para segmentar mercados de consumo y empresariales. Segmentación del mercado (165-174)

- ▶ **OBJETIVO 3** Explicar cómo las empresas identifican los segmentos atractivos del mercado y eligen una estrategia de cobertura de mercado. Selección del mercado meta (174-182)
- ▶ **OBJETIVO 4** Analizar cómo las empresas diferencian y posicionan sus productos de máxima ventaja competitiva. Diferenciación y posicionamiento (182-189)



### Presentación de conceptos

Hasta ahora ha aprendido qué es el marketing y acerca de la importancia de comprender a los consumidores y al entorno de mercado. Con esos antecedentes está preparado para ahondar más en la estrategia y las tácticas de marketing. En este capítulo se examinan con más detalle las decisiones clave en la estrategia de marketing orientada hacia el cliente: dividir los mercados en grupos significativos de clientes (*segmentación*), elegir a qué grupos de cliente atender (*mercado meta*), crear ofertas de mercado que atiendan mejor a los clientes meta (*diferenciación*) y posicionar las ofertas en las mentes de los consumidores (*posicionamiento*). Los capítulos siguientes exploran las herramientas tácticas de marketing —las cuatro Ps— mediante las cuales los mercadólogos implementan estas estrategias.

Para abrir el debate sobre segmentación, mercado meta, diferenciación y posicionamiento, analicemos Dunkin' Donuts. Dunkin' se está expandiendo con rapidez para convertirse en una potencia nacional, a la par con Starbucks. Pero Dunkin' no es ningún Starbucks; en realidad, no lo quiere ser. Se enfoca en un tipo muy diferente de clientes con una propuesta de valor muy distinta. Prepárese una taza de café y siga leyendo.



▲ Starbucks está fuertemente posicionada como una especie de "tercer lugar" intelectual; Dunkin' Donuts tiene un tipo de posicionamiento decididamente más rudimentario y "cotidiano". Dunkin' "no va tras los esnobs del café Starbucks", sino que "va tras la gente común".

Newscom

con Starbucks, la cadena de café más grande de Estados Unidos. Pero la investigación confirmó un simple hecho: Dunkin' no es Starbucks; en realidad, no quiere serlo. Para tener éxito, Dunkin' debe tener su propia visión muy clara de los clientes a los que quiere atender (*¿Qué segmentos y estrategia de cobertura de mercado?*) y cómo (*¿Qué posicionamiento o propuesta de valor?*). Dunkin' y Starbucks se enfocan en clientes muy diferentes, que quieren cosas muy distintas de sus cafeterías favoritas. Starbucks está firmemente posicionado como una especie de "tercer lugar" intelectual —después de la casa y la oficina— con todo y sofás, música ecléctica, acceso inalámbrico a Internet y muros salpicados de arte. Dunkin' tiene un tipo de posicionamiento decididamente más "cotidiano" y rudimentario.

Dunkin' Donuts se construyó a sí misma como un lugar que ofrece platillos sencillos a un precio razonable a clientes de clase trabajadora. En fechas recientes, para ampliar su atractivo e impulsar su expansión, la cadena ha ido desplazándose hacia arriba, pero sólo un poco. Está arreglando sus más de 6 700 tiendas en 36 estados y agregando productos al menú, como *lattes* y emparedados en pan plano. Dunkin' ha tomado decenas de decisiones de rediseño de tiendas —grandes y pequeñas— que van desde dónde colocar las máquinas de café expreso hasta cuánto mantener de su paleta de colores rosado y anaranjado institucional, y dónde mostrar sus mercancías recién horneadas.

Sin embargo, al desplazarse milimétricamente hacia el lujo, Dunkin' Donuts está siendo cuidadosa de no alejar a su base de clientes tradicional. No hay sofás en las tiendas remodeladas y rebautizó un nuevo emparedado caliente como de "relleno fundido" después de que los clientes se quejaron de que llamarlo un "panini" era demasiado elegante; luego lo abandonó por completo cuando los clientes fieles pensaron que era demasiado complicado para comer. "Estamos caminando sobre [una delgada] línea", dice el vicepresidente de Perspectivas del consumidor de la cadena. "La cosa con la tribu de Dunkin' es que, ven más allá de la publicidad".

La investigación de Dunkin' Donuts demostró que, aunque los clientes leales quieren tiendas más agradables, se sintieron desconcertados y desanimados por la atmósfera en Starbucks. Se quejaron de que la multitud de usuarios con sus computadoras portátiles hacía difícil encontrar un asiento. También expresaron que no les gustaba la jerga de Starbucks "alto", "grande" y "venti" para los tamaños de café pequeño, mediano y grande. Y no entienden por qué alguien tendría que pagar tanto por una taza de café. "Fue casi como si fueran un grupo de marcianos hablando de un grupo de terrícolas", dice un ejecutivo de la agencia de publicidad de Dunkin'. Los clientes de Starbucks a los que Dunkin' pagó para que cambiaron, estuvieron igualmente incómodos en las tiendas de Dunkin'. "La gente de Starbucks no pudo soportar dejar de ser especial", dice el ejecutivo de publicidad.

## Primera parada

### Dunkin' Donuts: Dirigiéndose a las personas comunes

Hace unos pocos años, Dunkin' Donuts reclutó a decenas de sus clientes fieles en Phoenix, Chicago y Charlotte, Carolina del Norte, y pagó 100 dólares por semana a cada uno por ir a comprar café a Starbucks en lugar de a Dunkin'. Al mismo tiempo, la cadena de café de bajo costo pagó a los clientes de Starbucks por hacer el cambio opuesto. Cuando los investigadores de Dunkin' interrogaron más tarde a ambos grupos, dicen haberlos encontrado tan polarizados que les llamaron "tribus", pues cada una de ellas odiaba lo mismo que despertaba la lealtad de la tribu contraria hacia su tienda de café. Los aficionados a Dunkin' consideraron a Starbucks como pretencioso y de moda, mientras que los leales de Starbucks percibieron a Dunkin' como simple y poco original. "No lo entiendo", dijo un cliente regular de Dunkin' a los investigadores tras visitar Starbucks. "Si quisiera sentarme en un sofá, me quedaría en casa".

Dunkin' Donuts está creciendo con rapidez para convertirse en una potencia nacional de café, a la par

**Dunkin' Donuts tiene una visión muy clara y precisa de los clientes que quiere atender y cómo hacerlo. Su objetivo es la "tribu de Dunkin'" —gente común que no entiende qué es lo que tiene Starbucks de especial.**

Tan opuestas opiniones no sorprenden, dadas las diferencias entre los clientes de las dos tiendas. Los clientes de Dunkin' incluyen más trabajadores de ingresos medios, de cuello azul y blanco de todas las edades, razas y demografía. Por el contrario, Starbucks está dirigido a un grupo de mayores ingresos y más profesional. Pero los investigadores Dunkin' llegaron a la conclusión de que, más que los ingresos, es el ideal lo que distingue a las dos tribus: los miembros de la tribu Dunkin' quieren ser parte de una multitud, mientras que los miembros de la tribu Starbucks quieren destacar como individuos. "Podría abrir un Dunkin' Donuts justo al lado de un Starbucks y tener dos tipos del todo diferentes de consumidores", dice un experto de comercio minorista.

Durante los años recientes, cada uno enfocado en su propia tribu de clientes, Dunkin' Donuts y Starbucks han crecido rápidamente, gracias al creciente gusto por el café en Estados Unidos. Sin embargo, la pasada recesión puso en relieve las diferencias en las estrategias de posicionamiento de las dos cadenas. Dunkin' Donuts se encontraba bien posicionada para las épocas económicas más severas; Starbucks no tanto (pagar un precio premium por la "experiencia Starbucks" no es igual de atractivo en los malos tiempos que en los buenos). Al decaer la economía, muchos clientes de Starbucks con escasez de efectivo redujeron su consumo o cambiaron a marcas menos costosas. Aunque se han recuperado junto con la economía, después de años de crecimiento candente, las ventas de Starbucks cayeron por primera vez en su historia 6% en 2009.

En contraste, durante los tiempos difíciles, el posicionamiento de Dunkin' Donuts parece fortalecerse. Incluso mientras la competencia

se incrementaba en la sobrecalentada categoría de café, donde desde McDonald's hasta 7-Eleven ofrecen sus propias mezclas premium, las ventas de Dunkin' siguieron creciendo. Mientras Starbucks cerraba tiendas, Dunkin' estaba abriendo otras a ritmo acelerado; además, la empresa amplió las opciones de menú añadiendo de todo, desde pizzas personales y sándwiches de pan plano hasta batidos y galletas gourmet.

En la actualización de su posicionamiento, Dunkin' Donuts ha permanecido fiel a las necesidades y preferencias de la tribu Dunkin'. Dunkin' "no va tras los esnobs de café de Starbucks", dice un analista, "sino tras la gente común". Hasta ahora eso ha funcionado bien: durante cinco años, Dunkin' Donuts ha calificado como número uno en la categoría de café en una encuesta líder de lealtad del cliente, por delante del número dos, Starbucks. De acuerdo con la encuesta, Dunkin' Donuts fue la marca superior por siempre cumplir o superar las expectativas del cliente con respecto al sabor, la calidad y el servicio al cliente.

El posicionamiento y la propuesta de valor de Dunkin' Donuts se resumen bastante bien en su popular eslogan "América funciona con Dunkin'". Los anuncios más recientes muestran a "gente común"—clientes reales— elegidos en un *casting* nacional, respondiendo a la sencilla pregunta: "¿Qué estás tomando?" La respuesta: "Estoy tomando Dunkin'". "Esta campaña celebra a los clientes reales de Dunkin' Donuts y su relación amorosa con este café", dice un ejecutivo de la agencia de publicidad que ayudó a crear la campaña. "Es también una invitación a probar el café de Dunkin' Donuts y unirse a la tribu".<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

### Segmentación del mercado

Dividir un mercado en grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características, y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados.

### Selección del mercado meta (o cobertura de mercado)

Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para entrar.

### Diferenciación

Hacer en realidad diferente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente.

### Posicionamiento

Organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta.

**L**as empresas reconocen hoy que no pueden dirigirse de la misma manera a todos los compradores del mercado o, al menos, no a todos de la misma manera. Los compradores son demasiado numerosos, ampliamente dispersos y variados en sus necesidades y prácticas de compra. Además, las propias empresas varían ampliamente en sus capacidades para atender a los distintos segmentos. En lugar de ello, como lo hace Dunkin' Donuts, las empresas deben identificar las partes del mercado que pueden atender mejor y más rentablemente. Deben diseñar estrategias de mercadeo impulsadas al cliente que construyan las relaciones adecuadas con los clientes correctos.

Así, la mayoría de las empresas se han alejado del marketing masivo, hacia el *marketing enfocado*: identificar segmentos de mercado, seleccionar uno o más de ellos y desarrollar productos y programas de marketing adaptados a cada uno. En lugar de dispersar sus esfuerzos de marketing (el método de "escopeta"), las empresas se centran en los compradores que tienen mayor interés en los valores que mejor crea la empresa (el método de "rifle").

La  **Figura 6.1** muestra los cuatro pasos principales del diseño de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente. En los dos primeros, la empresa selecciona a los clientes que atenderá. La **segmentación del mercado** consiste en dividir un mercado en segmentos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos que pueden requerir estrategias o mezclas de marketing diferenciadas. La empresa identifica las múltiples formas de segmentar el mercado y desarrolla perfiles de los segmentos de mercado resultantes. La **selección del mercado meta** (o simplemente **cobertura de mercado**) consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para entrar en ellos.

En los últimos dos pasos, la empresa decide sobre una propuesta de valor: cómo conseguirá crear valor para los clientes meta. La **diferenciación** implica en realidad diferenciar la oferta de mercado de la empresa para crear valor superior para el cliente. El **posicionamiento** consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos competidores en las mentes de los consumidores meta. Analizaremos cada uno de estos pasos a su vez.

► **Figura 6.1** Diseño de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente

En el concepto, el marketing se reduce a dos preguntas: 1) ¿A cuáles clientes atenderemos? y 2) ¿Cómo los atenderemos? Por supuesto, la parte difícil es tener buenas respuestas a estas preguntas, que suenan sencillas pero son difíciles. El objetivo es crear más valor para los clientes que atendemos que el que crean los competidores.



**Comentario del autor**

La segmentación del mercado responde a la primera pregunta de marketing, que suena sencilla: ¿A cuáles clientes atenderemos?

## Segmentación del mercado

Los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas. En esta sección, analizaremos cuatro importantes temas de segmentación: la segmentación de los mercados de consumo, la segmentación de los mercados empresariales, la segmentación de los mercados internacionales y los requisitos para la segmentación eficaz.

### La segmentación de los mercados de consumo

No existe una forma única para segmentar un mercado. Un mercadólogo debe probar diferentes variables de segmentación, solas y combinadas, para encontrar la mejor manera de determinar la estructura del mercado. La ► **Tabla 6.1** describe las variables que podrían utilizarse en la segmentación de los mercados de consumo. Aquí veremos las principales variables *geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales*.

#### Segmentación geográfica

La **segmentación geográfica** requiere dividir al mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. Una empresa puede decidir operar en una o varias zonas geográficas, u operar en todas las áreas pero prestar atención a las diferencias geográficas de necesidades y deseos.

Muchas empresas hoy en día están localizando sus productos, publicidad, promoción y esfuerzos de ventas para ajustarse a las necesidades de regiones, ciudades y vecindarios. Por ejemplo, Walmart opera prácticamente en todas partes, pero ha desarrollado formatos especiales adaptados a determinados tipos de ubicaciones geográficas. En Estados Unidos, en los barrios fuertemente hispanos, Walmart tiene en operación las tiendas “Supermercado de Walmart”, que cuentan con señalización, surtido de productos y personal bilingüe que son más relevantes para los clientes hispanos locales; en los mercados donde un hipermercado completo no es práctico, Walmart ha abierto

#### Segmentación geográfica

División de un mercado en diferentes unidades geográficas tales como países, estados, regiones, municipios, ciudades o incluso, vecindarios.

► **Tabla 6.1**

Principales variables de segmentación para los mercados de consumo

Variable de segmentación	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios; densidad de población (urbana, suburbana, rural), clima
Demográfica	Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico, generación
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad
Conductual	Ocasiones, beneficios, estatus de usuario, tasa de utilización, estatus de lealtad

supermercados más pequeños Walmart Market y aun más pequeños Walmart Express y tiendas de Walmart en el Campus.<sup>2</sup>

De igual manera, Macy's, la segunda mayor cadena de almacenes de Estados Unidos, permite a sus 1 600 gerentes distantes en todo el país personalizar la mercancía en sus tiendas locales.<sup>3</sup>

Durante la reciente temporada de fiestas, los estantes de Macy's estaban repletos de adornos navideños con el tema de Elvis en el área de Memphis, donde los compradores locales simplemente no se cansan de los artículos del Rey. En Minneapolis, por otro lado, un horno eléctrico para hacer *krumkakes*, esas sabrosas y apreciadas galletas por los lugareños de ascendencia escandinava, fue un gran éxito de ventas. Y en las tiendas de la cadena en Brooklyn, las ollas de Isuma, tan populares en las cocinas de muchos hispanos, se exhibieron prominentemente. Todo forma parte de la estrategia de la minorista "My Macy's" que adapta las mercancías del almacén a los mercados individuales, haciendo que la gigante Macy's parezca más pequeña y en contacto con los compradores locales.

En las tiendas de todo el país, los empleados de ventas de Macy's registran las peticiones locales de los compradores en listas especiales para transmitirlas a los gerentes de distrito, que, a continuación, personalizan la mezcla de mercancía para sus tiendas. Macy's también obtiene datos de los 2.9 millones de transacciones para adaptar sus productos a los gustos locales. Así que todo el año, por ejemplo, las tiendas en Michigan tienen en existencia más dulces de chocolate Sanders de producción local. En Orlando se ofrece a los compradores más ropa de cama tamaño individual en las tiendas cercanas a los condominios de alquiler, y encontrará más trajes de baño disponibles en las tiendas cercanas a los parques acuáticos. La cadena tiene en existencia filtros para café extra en sus tiendas de Long Island, donde vende más de esos artículos (imprescindibles en los 60's) que en cualquier otro lugar del país.

### Segmentación demográfica

#### **Segmentación demográfica**

División del mercado en segmentos con base en variables tales como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación.

La **segmentación demográfica** divide el mercado en segmentos con base en variables como la edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación. Los factores demográficos son las bases más populares para la segmentación de grupos de clientes. Una razón es que las necesidades del consumidor, sus deseos y tasas de utilización a menudo varían estrechamente con las variables demográficas. Otra razón es que las variables demográficas son más fáciles de medir que la mayoría de los demás tipos de variables. Incluso cuando los mercadólogos primero definen segmentos utilizando otras bases, como los beneficios que se buscan o el comportamiento, deben saber las características demográficas de un segmento para evaluar el tamaño del mercado meta y llegar a él de manera eficaz.

#### **Segmentación por edad y etapas del ciclo de vida**

División del mercado en diferentes grupos de edades y etapas del ciclo de vida.

**Edad y etapa del ciclo de vida.** Las necesidades y los deseos del consumidor cambian con la edad. Algunas empresas utilizan la **segmentación por edad y etapa del ciclo de vida**, ofreciendo productos diferentes o utilizando distintos enfoques de marketing para diferentes edades y etapas del ciclo de vida. Por ejemplo, Kraft promueve las gelatinas Jell-O entre los niños como el divertido refrigerio que "le enseñó al mundo a ondular". Para los adultos, es una indulgencia sabrosa y libre de culpa: "La mejor satisfacción de un antojo de dulce que 10 calorías pueden dar".

Otras empresas se centran en la edad específica de los grupos de etapa del ciclo de vida. ▶ Por ejemplo, aunque los consumidores en todos los segmentos de edad aman a los Cruceros Disney, la mayoría de los destinos Disney Cruise Lines y las actividades a bordo están diseñadas para padres e hijos. A bordo, Disney ofrece consejeros capacitados que ayudan a los niños más jóvenes a participar en actividades prácticas, espacios sólo para adolescentes y opciones de tiempo con la familia o tiempo individual para los padres y otros adultos. Es difícil encontrar un anuncio de Disney Cruise Lines o página Web que no cuente con una familia llena de caras sonrientes. En contraste, Viking River Cruises, la línea de lujo de pequeños barcos de crucero que ofrece recorridos a lo largo de grandes ríos del mundo, se enfoca sobre todo en solteros y parejas de adultos mayores. No encontrará a un solo niño en un anuncio de Viking o en su página Web.

Los mercadólogos deben protegerse de los estereotipos cuando recurran a la segmentación por edad y ciclo de vida: aunque algunas personas de 80 años en realidad lucen decrepitas, otras esquían y juegan tenis. Asimismo, mientras algunas parejas de 40 años de edad envían a sus hijos a la Universidad, otros comienzan nuevas familias. Por lo tanto, la edad suele ser un pobre indicador del ciclo de vida de una persona, su salud, su trabajo o su situación familiar; de sus necesidades y su poder de compra. Las empresas que hacen marketing para los consumidores maduros por lo general emplean imágenes y atractivos positivos. Por ejemplo, un reciente anuncio de Jeep en la revista *AARP* presenta una consumidora madura que no es, en absoluto, "anciana", al menos en su propio juicio. "Sé que uno es tan viejo como se siente, y



▲ **Segmentación por etapas del ciclo de vida:**  
Disney Cruise Lines se dirige principalmente a familias grandes y pequeñas con hijos. La mayoría de sus destinos y actividades a bordo están diseñadas con padres e hijos en mente. Newscom

yo aún me siento de 30. Sé enviar mensajes de texto, pero prefiero hablar. Haré algunas ventas de pasteles y además recorreré algunos senderos. Mis nietos dicen que soy ‘cool ahora’, pero lo que no saben es que siempre lo he sido”. El anuncio concluye: “Vivo. Manejo. Soy Jeep”.

### Segmentación por género

División de un mercado en diferentes segmentos con base en el género.

**Género.** La **segmentación por género** se ha utilizado mucho en ropa, cosméticos, artículos de tocador y revistas. Por ejemplo, P&G se encontró entre los primeros en utilizar la segmentación de género con Secret, una marca especialmente formulada para la química de la mujer, empaquetada y publicitada para reforzar la imagen femenina. Hace poco, se ha disparado la industria de los cosméticos para hombre, y muchos fabricantes de cosméticos que antes atendían principalmente a las mujeres ahora comercializan con éxito sus líneas para hombre (sólo que, por favor, no les llame “cosméticos”).<sup>4)</sup>

La línea Men’s Expert de L’Oréal incluye una serie de productos con nombres decididamente no masculinos como Men’s Expert Vita Lift SPF 15 Anti-Wrinkle & Firming Moisturizer y Men’s Expert Hydra-Energetic Ice Cold Eye Roller (para disminuir las ojeras). Otras marcas, sin embargo, tratan de utilizar posiciones más masculinas. Por ejemplo, Menaji promete “Cuidado de la piel para el hombre seguro”. La usan hombres varoniles como Tim McGraw y Kid Rock. Los productos Menaji vienen en empaques discretos como viejas cajas de habanos, y el maquillaje y corrector “indetectable” de la línea (o más bien “camuflaje”) vienen en contenedores de estilo Chap Stick de fácil aplicación. La fundadora de Menaji, Michele Probst, no llama maquillaje a ninguno de sus productos. “La palabra con ‘m’ es como cáncer para nosotros”, dice. “Brindamos cuidado de la piel que se ve bien”. Como quieran llamarle, las ventas de Menaji han crecido 70% en cada uno de los últimos 3 años.



▲ Harley-Davidson ha potenciado sus esfuerzos para mover a las mujeres desde la parte trasera de la moto al asiento del conductor.

Newscom

### Segmentación por ingreso

División de un mercado en diferentes segmentos de ingreso.

**Ingresos.** Los mercadólogos de productos y servicios tales como automóviles, ropa, cosméticos, servicios financieros y viajes han utilizado durante mucho tiempo la **segmentación por ingreso**. Muchas empresas de bienes de lujo y servicios de comodidad se dirigen a los consumidores ricos. Otros mercadólogos utilizan programas de marketing de alto contacto para cortejar a los adinerados.<sup>6</sup>

Seadream Yacht Club, una pequeña línea de cruceros de lujo, llama a sus invitados seleccionados después de cada crucero y les ofrece que el CEO vuela hasta su casa y sea el anfitrión, a expensas de Seadream, de un almuerzo o recepción para una docena de los mejores amigos de la pareja. Los viajeros cuentan la historia de su crucero y Seadream ofrece una gran tarifa a sus invitados y vende varios cruceros en 1 000 dólares por persona por noche a los amigos (e incluso a amigos de los amigos). Semejante marketing tan altamente personalizado crea una comunidad de “evangelistas de marca” que cuentan su historia a posibles compradores ricos y amigos, precisamente el grupo meta correcto. Esto ha sido tan exitoso para Seadream que han abandonado la publicidad más tradicional.

Sin embargo, no todas las empresas que utilizan la segmentación de ingreso están dirigidas a los ricos. Por ejemplo, muchos minoristas —como las cadenas de tiendas Dollar General, Family

Un segmento de género subdesarrollado puede ofrecer nuevas oportunidades en los mercados desde los electrónicos de consumo hasta las motocicletas. Por ejemplo, Harley-Davidson se ha dirigido por tradición a los hombres entre 35 y 55 años de edad, pero las mujeres están ahora entre sus segmentos de más rápido crecimiento. Los compradores femeninos ahora representan el 12% de las nuevas compras de Harley-Davidson, en comparación con sólo el 2% en 1995. ▶ En respuesta, la empresa ha aumentado su atractivo para las compradoras. En fechas recientes presentó la SuperLow, un modelo cercano al suelo y más ligero, orientado hacia la mujer. Y contrató como portavoz a la modelo de Victoria’s Secret y de la edición de trajes de baño de Sports Illustrated, Marisa Miller. Sus hazañas de conducción pueden verse en los videos en el sitio Web de Harley-Davidson y en YouTube. “Dice, mira, se trata de cosas reales”, dice el CEO de Harley-Davidson, Keith Wandell. “Muchas mujeres andan en motocicletas y aquí tenemos a una supermodelo de Victoria’s Secret derrapándose sobre una de ellas<sup>5</sup>”.

Dollar y Dollar Tree— se enfocan con éxito en los grupos de bajos y medianos ingresos. El mercado principal para esas tiendas está representado por las familias con ingresos menores a 30 000 dólares. Cuando los expertos inmobiliarios de Family Dollar buscan ubicaciones para las nuevas tiendas, lo hacen en barrios de clase media baja donde las personas lucen zapatos menos costosos y manejan automóviles viejos que tiran aceite. Con sus estrategias de bajos ingresos, las tiendas de un dólar son ahora los minoristas de más rápido crecimiento en la nación.

### Segmentación psicográfica

Dividir el mercado en diferentes segmentos con base en las clases sociales, estilos de vida o características de personalidad.

### Segmentación psicográfica

La **segmentación psicográfica** divide a los compradores en diferentes segmentos con base en características como la personalidad, el estilo de vida o la clase social. Las personas del mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy distintas.

En el capítulo 5 hablamos de cómo los productos que la gente compra reflejan su *estilo de vida*. Como resultado, los mercadólogos suelen segmentar sus mercados por estilos de vida de consumidores y basan sus estrategias de marketing en atractivos de estilo de vida. Por ejemplo, el minorista Anthropologie, con su caprichosa atmósfera de tienda de mercado de pulgas estilo francés, vende un estilo de vida bohemio-chic al que aspiran sus clientes jóvenes. Y aunque Zipcar alquila automóviles por hora o por día, no se ve a sí misma como una empresa de alquiler de automóviles, sino más bien como una empresa que mejora el estilo de vida urbana de sus clientes y se enfoca en consecuencia. “No se trata de automóviles” dice el CEO de Zipcar, “sino de la vida urbana” (consulte Marketing en acción 6.1).

## MARKETING EN ACCIÓN

### 6.1

## Zipcar: “No se trata de automóviles, sino de la vida urbana”

Imagine un mundo en el que nadie posee un automóvil. Los automóviles existirían. Las personas no los poseerían; sólo los compartirían. ¿Suena loco, verdad? Pero Scott Griffith, CEO de Zipcar, la empresa de automóviles compartidos más grande del mundo, pinta una imagen de un mundo imaginario de ese tipo. Y él tiene 530 000 clientes apasionados, o *zipsters*, como se les llama, que lo respaldarán.

Zipcar se especializa en alquilar automóviles por hora o por día. El servicio no es para todos, ni trata de serlo. Más bien, se centra en segmentos de estilo de vida estrechamente definidos, personas que viven o trabajan en barrios bastante poblados en la ciudad de Nueva York, Boston, Atlanta, San Francisco, Londres o una de las más de 50 ciudades en las que opera Zipcar (o en los más de 225 campus universitarios en Estados Unidos). Para estos clientes, poseer un automóvil (o un segundo o tercer automóvil) es difícil, costoso y ecológicamente irresponsable. Curiosamente, Zipcar no se ve a sí misma como una empresa de alquiler de automóviles; más bien, vende un estilo de vida. “No se trata de automóviles”, dice el CEO Griffith, “sino de la vida urbana. Estamos creando una marca de estilo de vida que casualmente tiene un montón de automóviles”.

Al principio, Zipcar se dirigía sobre todo a los urbanos modernos, jóvenes, bien educados, respetuosos del medio ambiente. Sin embargo, poco a poco el perfil del zipster se ha ampliado convirtiéndose en cada vez más maduro y convencional. Aun así, los zipsters comparten una serie de rasgos comunes de estilo de vida urbano. Para empezar, el estilo de vida está arraigado en la conciencia ambiental. Primero, Zipcar se centró en los clientes con mentalidad verde con lanzamientos promocionales tales como “Nosotros ❤ la Tierra” e “Imagina un mundo con un millón menos de automóviles en la carretera”. El logotipo verde vibrante de Zipcar refleja esta filosofía de salvar a la Tierra. Y Zipcar en realidad cumple con sus promesas ambientales. Los estudios demuestran que cada Zipcar compartido saca hasta 20 automóviles de las carreteras y reduce las emisiones de carbono en hasta el 50% por usuario. En

promedio, los zipsters viajan 44% menos kilómetros que cuando poseían un automóvil.

Pero para crecer, Zipcar necesitaba ir más allá de sólo ser verde. Por lo tanto ha ampliado sus atractivos para incluir otros beneficios de estilo de vida urbano. Uno de esos beneficios es la comodidad. Poseer un automóvil en un área urbana muy poblada puede ser una verdadera molestia. Zipcar permite a sus clientes enfocarse en la conducción y no en las complejidades de la titularidad del automóvil. Les da “Ruedas cuando las deseas”, en cuatro sencillos pasos: “Unirse. Reservar. Desbloquear. Conducir”.

Para unirse, uno paga alrededor de 60 dólares por una membresía anual y reciben su Zipcard personal, que desbloquea cualquiera de los miles de automóviles situados en las zonas urbanas del mundo. Entonces, cuando se necesita un automóvil, se reserva uno, con minutos o meses de anticipación, en línea, por teléfono o utilizando una aplicación para teléfono inteligente. Uno puede elegir el automóvil que desee, cuando y donde desee, y conducirlo por 7 dólares la hora, incluyendo gasolina, seguro y kilometraje gratuito. Cuando usted esté listo, camine hacia el automóvil, mantenga su Zipcard sobre el parabrisas para desbloquear las puertas y está listo para irse. Cuando haya terminado, entrega el automóvil en el mismo punto de estacionamiento; Zipcar se ocupará por el mantenimiento y la limpieza.

Zipcar no sólo elimina la molestia de propiedad del automóvil urbano, también ahorra dinero. Al vivir con menos, el Zípster promedio ahorra 600 dólares al mes en pagos de automóvil, seguro, gasolina, mantenimiento y otros gastos de propiedad del automóvil.

El sistema operativo de Zipcar está cuidadosamente alineado con su estrecha concentración en el estilo de vida urbano. Para empezar, las “vainas” Zipcar (una docena de vehículos ubicados en un barrio determinado) están provistas de más de 50 modelos que encantan a los urbanos modernos. Los vehículos son de moda y su consumo de combustible es eficiente: Toyota Prius, Honda CRV,

MINI, Volvo S60, BMW 328, Toyota Tacoma, Toyota Siennas, Subaru Outback y otros. Y Zipcar ahora está probando híbridos y vehículos completamente eléctricos. Cada automóvil tiene su propia personalidad, un nombre y un perfil creado por un zípster. Por ejemplo, Prius Ping “corre por la mañana y no habla mucho”, mientras que Civic Carlos “enseña yoga y le encanta andar en kayak”. Esos toques personales hacen sentir como si uno tomara prestado el automóvil de un amigo, en lugar de ser asignado a cualquier pedazo de metal que de casualidad esté disponible.

Las tácticas de promoción de Zipcar también se centran fuertemente en sus segmentos urbanos estrechamente definidos. La empresa se enfoca en urbanos que viven a menos de 10 minutos a pie de sus vías de automóviles, lo cual constituye una tarea nada fácil. “Incluso con la Web altamente selectiva de hoy, es difícil centrarse en ese nivel hiperlocal”, dice Griffith. “Así que nuestros equipos de calles lo definen cuadra por cuadra, código postal por código postal”. Así, además de anuncios locales en la Web y publicidad de tránsito, los representantes de Zipcar están tomando las calles al estilo guerrilla.

Por ejemplo, en San Francisco, los transeúntes pudieron dar martillazos a un SUV, mientras en el campus de la Universidad de Harvard, los estudiantes intentaron adivinar cuántas albóndigas congeladas de IKEA cabían dentro de un MINI. En Washington, DC, los equipos callejeros de Zipcar plantaron un sofá en una acera transitada con un letrero que decía “Usted necesita un Zipcar para mover esto”. Y la empresa ha lanzado varios eventos locales de “Dieta baja en automóvil” que pide a los residentes urbanos renunciar a sus automóviles y bloguear sobre ello. Zipcar le dio una bicicleta gratis a un afortunado que estaba a dieta en cada una de las 69 ciudades de Zipcar. Las personas a dieta que fueron encuestadas informaron de un 67% de ahorro en los costos de vehículo comparados con tener en funcionamiento su propio automóvil. Casi la mitad de ellos también dijo haber bajado de peso.

A medida que Zipcar ha despegado, ha ampliado su orientación para incluir un tipo diferente de habitante urbano, como empresas y otras organizaciones. Las empresas como Google ahora alientan a sus empleados a concientizarse ambientalmente, usar el transporte de la empresa y utilizar los Zipcars para usos de negocios y personales durante el día. Otras compañías están utilizando Zipcar como alternativa a los sedanes negros, a los largos viajes en taxi y a los estacionamientos congestionados. Las agencias gubernamentales también se están metiendo en el juego. La ciudad de Chicago se asoció hace poco con Zipcar para proporcionar una alternativa de transporte más eficiente y sostenible a las agencias de la ciudad. Y Washington, DC, ahora ahorra más de 1 millón de dólares al año utilizando Zipcar. El gerente de flota, Ralph Burns, dice que tiene departamentos haciendo fila. “Las agencias reuniendo sus presupuestos para el próximo año me llaman diciendo: ‘Ralph, ¡tengo 25 automóviles de los que me quiero deshacer!’”

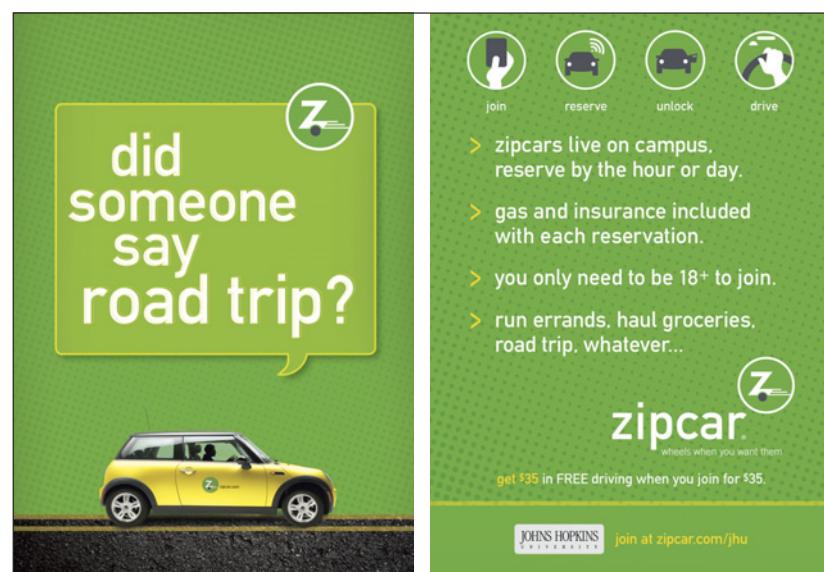
La selección de mercado meta por estilo de vida de Zipcar fomenta un estrecho sentido de comunidad entre los clientes. Los zípsters son tan fanáticamente leales como los fans de hueso colorado de Harley-Davidson o Apple, marcas que han cultivado

las relaciones con los clientes durante décadas. Los zípsters leales funcionan como embajadores de marca en el vecindario; 30% de los nuevos miembros se unen por recomendación de los clientes existentes. “Cuando me encuentro con otro miembro de Zipcar en una fiesta u otra clase de reunión, me siento como que tenemos algo en común”, dice un zípster de Brooklyn. “Es como si ambos estuviéramos haciendo elecciones inteligentes sobre nuestras vidas”.

¿Cómo funciona la selección de mercado meta por estilo de vida urbano de Zipcar? En todos los sentidos, la joven empresa está pisando a fondo el pedal y sus neumáticos echan humo. En sólo los últimos seis años, los ingresos anuales de Zipcar se han disparado 65 veces, de 2 millones de dólares a más de 130 millones de dólares, y está buscando llegar a 1 000 millones de dólares en ingresos en los próximos años.

El rápido crecimiento de Zipcar ha sonado las alarmas de los tradicionales gigantes de alquiler de automóviles. Enterprise, Hertz, Avis, Thrifty e incluso U-Haul ahora tienen sus propias operaciones de automóviles compartidos. Pero Zipcar les lleva una ventaja de 10 años, relaciones acogedoras en barrios específicos y una especie de credo *hipster* que los gigantes corporativos como Hertz tendrán problemas para igualar. Para los zípsters, Hertz sólo alquila automóviles, pero Zipcar forma parte de su agitada vida urbana.

*Fuentes:* “Zipcar Expands Its University Network with the Launch of Eight New Campuses This Winter”, 8 de febrero de 2011, recuperado de <http://zipcar.mediaroom.com/index.php?s=43&item=214>; Patel, “Zipcar: An America’s Hottest Brands Case Study”, *Advertising Age*, 16 de noviembre de 2009, p. 16; Paul Keegan, “Zipcar: The Best New Idea in Business”, *Fortune*, 27 de agosto de 2009, recuperado de [www.fortune.com](http://www.fortune.com); Elizabeth Olson, “Car Sharing Reinvents the Company Wheels”, *New York Times*, 7 de mayo de 2009, p. F2; Stephanie Clifford, “How Fast Can This Thing Go, Anyway?” *Inc*, marzo de 2008, recuperado de [www.inc.com](http://www.inc.com); “Zipcar Partners with City of Chicago to Provide Integrated Car and Featuring Services for Smarter, Streamlined Transportation Alternatives”, 3 de marzo de 2011, recuperado en <http://zipcar.mediaroom.com/index.php?s=43&item=216> y [www.zipcar.com](http://www.zipcar.com), visitado en noviembre de 2011.



▲ Segmentación geográfica: El servicio de automóviles compartidos de Zipcar se enfoca en áreas metropolitanas muy pobladas y congestionadas, en campus universitarios, colocándose como una alternativa de bajo costo y menores complicaciones de las que implica poseer un automóvil propio.

Zipcar, Inc.

VF Corporation ofrece un armario lleno de más de 30 marcas de estilo de vida premium que “se ajustan a las vidas de los consumidores de todo el mundo, de viajeros a vaqueros, de surfistas a madres de familia, de aficionados al deporte a bandas de rock.”<sup>7</sup>

VF es el fabricante de pantalones vaqueros número uno de Estados Unidos, con marcas como Lee, Riders, Rustler y Wrangler. Pero los jeans no son el único foco de VF. Las marcas de la compañía se dividen cuidadosamente en cinco importantes segmentos de estilo de vida: jeans, ropa de imagen (uniformes laborales), ropa para el aire libre, ropa deportiva y marcas contemporáneas. The North Face, que forma parte de la unidad de ropa para el aire libre, ofrece equipo y prendas de calidad superior para entusiastas de las actividades al aire libre, en especial para aquellos que prefieren las actividades de clima frío. Desde la unidad deportiva, Nautica se centra en personas que disfrutan de ropa casual de lujo inspirada por la vela y el mar. Vans comenzó como un fabricante de zapatos para patineta y Reef tiene prendas de vestir y calzado inspirados en el estilo de vida de los surfistas. En la unidad de marcas contemporáneas, Lucy presenta ropa activa de lujo y 7 for All Mankind provee mezclilla de lujo y accesorios que se venden en boutiques y almacenes departamentales de lujo como Saks y Nordstrom. En el otro extremo del espectro, Sentinel, de la unidad de ropa de imagen, comercializa uniformes para oficiales de seguridad. No importa quién seas, dice la compañía, “Nos ajustamos a tu vida”.

Los mercadólogos también utilizan variables de *personalidad* para segmentar mercados. Por ejemplo, las diferentes bebidas refrescantes se enfocan en diferentes personalidades. Por un lado, Mountain Dew proyecta una personalidad joven, rebelde, aventurera, que sigue su propio camino; sus anuncios recuerdan a los clientes que “la vida es distinta en la montaña”. Por el contrario, Coca-Cola Zero parece enfocarse en personalidades de tipo más maduro, prácticas y cerebrales pero festivas. Sus anuncios sutilmente humorísticos prometen “el sabor original con cero calorías”.

### Segmentación conductual

La **segmentación conductual** divide a los compradores en segmentos basados en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables de comportamiento son el mejor punto de partida para la creación de segmentos del mercado.



#### ▲ Segmentación por ocasión: los dulces de chocolate M&M's presentan anuncios y empaques especiales para las fiestas y eventos como la Pascua.

M&M'S es una marca registrada de Mars, Incorporated y sus afiliadas. Esta marca es utilizada con autorización. Mars, Incorporated no está asociada con Pearson. Anuncio impreso con autorización de Mars, Incorporated.

**Ocasiones.** Los compradores se pueden agrupar según las ocasiones en que tienen la idea de comprar, realmente hacen su compra o utilizan el producto comprado. La **segmentación por ocasión** puede ayudar a las empresas a aumentar el uso del producto. Por ejemplo, la mayoría consumidores bebe jugo de naranja en la mañana, pero los productores de naranjas han promovido beber jugo de naranja como una bebida refrescante y saludable en otros momentos del día. Por el contrario, la campaña “Chikin 4 Brekfust”, de Chick-Fil-A, intenta incrementar las ventas promoviendo sus bocadillos y otros emparedados como una buena forma de empezar el día.

Algunos días festivos, como el día de la madre, el día del padre, originalmente fueron promovidos en parte para aumentar las ventas de dulces, flores, tarjetas y otros regalos. Y muchos mercadólogos preparan anuncios y ofertas especiales para ocasiones de fiesta. ▶ Por ejemplo, los dulces de chocolate M&M's tienen anuncios durante todo el año, pero preparan anuncios y empaques especiales para las fiestas y eventos como Navidad, Pascua y el Super Bowl.

**Beneficios buscados.** Una potente forma de segmentación es agrupar a los compradores según los distintos *beneficios* que buscan de un producto. La **segmentación por beneficio** requiere identificar los beneficios principales que buscan las personas en una clase de productos, los tipos de personas que buscan cada beneficio y las principales marcas que ofrecen cada beneficio.

Por ejemplo, las investigaciones de Gillette revelaron cuatro segmentos por beneficios de mujeres que se afeitan: buscadoras del afeitado perfecto (al ras, que no deje un solo pelo), buscadoras de facilidad (afeitada rápida y cómoda), consentidoras de la piel (rastrillos que no las irriten) y pragmáticas funcionalistas (afeitada básica a un precio asequible). Así que Gillette diseñó un rastrillo Venus para cada segmento. Venus Embrace, dirigido a las buscadoras de afeitadas perfectas, tiene cinco hojas que se ajustan a las curvas

y están montadas sobre resortes que “abrazan cada curva para llegar a prácticamente cada pelo”. El Venus Breeze está hecho para las buscadoras de facilidad, pues sus barras de gel de afeitado integradas enjabonan y afeitan en un solo paso, así que no hay necesidad de usar nada más. El Venus Divine da a las consentidoras de la piel “tiras de humectación intensa para una piel divinamente suave”. Y Simply Venus, un rastillo desechable de tres hojas, proporciona a las pragmáticas funcionalistas “un afeitado al ras a un precio asequible”.<sup>8</sup>

**Estatus del usuario.** Los mercados pueden ser segmentados en no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios de primera vez y usuarios regulares de un producto. Los mercadólogos quieren reforzar y conservar a usuarios regulares, atraer a no usuarios seleccionados y revitalizar las relaciones con ex usuarios. Incluidos en el grupo de usuarios potenciales se encuentran los consumidores que enfrentan cambios de etapa de la vida, como los nuevos padres y recién casados, que pueden transformarse en grandes consumidores. Por ejemplo, para que los nuevos padres comiencen con el pie derecho, P&G se asegura que sus Pampers Swaddlers sean el pañal proporcionado a los recién nacidos en la mayoría de los hospitales estadounidenses. Y para captar a las parejas recién comprometidas que pronto equiparán sus cocinas nuevas, la exclusiva minorista para cocina y enseres para cocinar, Williams-Sonoma, lleva la mesa de regalos un paso adelante: a través de un programa llamado “La tienda es tuya” (The Store Is Yours), abre sus tiendas después de su horario normal, por cita, exclusivamente para que parejas individuales visiten y hagan sus listas de deseos. Alrededor de la mitad de las personas que se registran son nuevas para la marca de Williams-Sonoma.

**Tasa de utilización.** Los mercados también pueden ser segmentados en usuarios esporádicos, medios y continuos de los productos. Los usuarios continuos son a menudo un pequeño porcentaje del mercado pero representan un alto porcentaje del consumo total. Por ejemplo, un estudio reciente mostró que los consumidores continuos de mariscos en Estados Unidos son un grupo pequeño pero hambriento. Menos de 5% de todos los compradores compran casi el 64% de los mariscos sin empanizar consumidos en Estados Unidos. Sólo el 2.6% de los compradores —sobre todo madres que compran palitos de pescado y filetes empanizados para sus familias— representan más de 54% de las ventas de mariscos empanizados. No es de sorprender que los vendedores de mariscos empanizados como Gortons y Van de Kamps se enfoquen en estos usuarios continuos con argumentos de marketing que enfatizan el atractivo para los niños, la nutrición familiar y consejos de planificación de comidas familiares y recetas.<sup>9</sup>



▲ **Lealtad del consumidor: “Fanáticos de Mac”**  
—usuarios de Apple fanáticamente leales—  
ayudaron a mantener a Apple a flote durante las  
vacas flacas, y ahora están a la vanguardia del  
imperio de Apple de iPod, iPhone e iTunes.

Doug Hardman

**Estatus de lealtad.** Un mercado también puede ser segmentado por la lealtad del consumidor. Los consumidores pueden ser leales a las marcas (Tide), tiendas (Target) y empresas (Apple). Los compradores pueden dividirse en grupos según su grado de lealtad.

Algunos consumidores son completamente leales, es decir, compran una marca todo el tiempo y no pueden esperar a contárselo a los demás. ▶ Por ejemplo, como ya comentamos en el capítulo anterior, Apple tiene una especie de seguidores de culto que son sus usuarios leales. Otros consumidores son leales a dos o tres marcas de un determinado producto o favorecen una marca aunque a veces compran otras. Otros más no muestran lealtad a ninguna marca, o bien quieren algo diferente cada vez que compran o compran todo lo que está con precio reducido.

Una empresa puede aprender mucho al analizar los patrones de lealtad en su mercado. Debe empezar por estudiar a sus propios clientes leales. Un estudio reciente de clientes muy leales mostró que “su pasión es contagiosa”, dice un analista. “Promueven la marca a través de blogs, sitios Web de fanáticos, videos de YouTube y de boca en boca”. Muchas empresas se enfocan en los fanáticos recalcitrantes con productos, atractivos y eventos especiales. Otras empresas en realidad ponen a sus leales a trabajar para la marca. Por ejemplo, Adidas hace poco invitó a sus fanáticos dedicados a pintar *graffitis* en las paredes de los almacenes y, a continuación, utilizó los diseños para decorar sus zapatos. Patagonia depende de sus clientes más probados y verdaderos para hacer pruebas de sus productos en entornos difíciles.<sup>10</sup>

En contraste, al estudiar a sus compradores menos leales, la empresa puede detectar qué marcas son las más competitivas con la propia. Al observar a los clientes que están alejándose de su marca, la empresa puede conocer sus debilidades de marketing y tomar medidas para corregirlas.

### Uso de múltiples bases de segmentación

Los mercadólogos rara vez limitan su análisis de segmentación a sólo una o unas pocas variables. Por el contrario, a menudo utilizan varias bases de segmentación en un esfuerzo por identificar grupos meta más pequeños y mejor definidos. Varios servicios de información de negocios —como Nielsen, Acxiom y Experian— proporcionan sistemas de segmentación multivariable que combinan datos geográficos, demográficos, de estilo de vida y de comportamiento para ayudar a las empresas a segmentar sus mercados hasta códigos postales, barrios e incluso hogares.



▲ Mediante el sistema PRIZM de Nielsen, los mercadólogos pueden pintar una imagen sorprendentemente precisa de quién es usted, lo que ve y lo que podría comprar. Los segmentos de PRIZM llevan nombres tan exóticos como "Luces brillantes, ciudad pequeña", "Niños y calles cerradas", "Poder gris" y "Blues de la gran ciudad".

The Nielsen Company

Uno de los principales sistemas de segmentación es el de Nielsen, PRIZM, operado por The Nielsen Company. PRIZM clasifica a cada hogar estadounidense con base en una serie de factores demográficos —como edad, nivel educativo, ingresos, ocupación, composición familiar, origen étnico y vivienda— y factores conductuales y de estilo de vida tales como compras, actividades en el tiempo libre y preferencias de medios de comunicación. PRIZM clasifica a los hogares en 66 segmentos diferentes de manera demográfica y conductual, que se organizan en 14 diferentes grupos sociales. ▶ Los segmentos PRIZM llevan nombres tan exóticos como "Niños y calles cerradas", "Poder gris", "Mayberry-ville", "Escopetas y furgonetas", "Viejas glorias", "Mosaico multi-culti", "Blues de la gran ciudad" y "Luces brillantes, ciudad pequeña". Los nombres coloridos ayudan darle vida propia a los segmentos.<sup>11</sup>

PRIZM y otros pueden ayudar a los mercadólogos a segmentar a personas y ubicaciones en grupos de consumidores afines a los que es posible dirigir los mismos esfuerzos de marketing. Cada segmento tiene su propio patrón de gustos, disgustos, estilos de vida y comportamientos de compra. Por ejemplo, los vecindarios de *Círculo de ganadores*, parte del grupo social Suburbios de élite, son las zonas suburbanas pobladas por parejas acomodadas, entre las edades de 35 y 54, con grandes familias y que habitan en barrios de dinero nuevo. Las personas en este segmento son más propensas a poseer un Mercedes clase GL, ir a trotar, ir de compras a Neiman Marcus y leer el Wall Street Journal. En contraste, el segmento de *Bedrock America*, parte del grupo social Vida rural, está poblado por familias jóvenes con un presupuesto limitado que viven en pueblos pequeños y aislados, en el corazón de Estados Unidos. Los integrantes de este segmento son más propensos a hacer pedidos a Avon, comprar automóviles de juguete y leer la revista *Parents Magazine*.

Tal segmentación proporciona una potente herramienta para los mercadólogos de todo tipo, y puede ayudar a las empresas a identificar y comprender mejor a los principales segmentos de clientes, llegar a ellos de forma más eficiente y adaptar las ofertas de mercado y los mensajes a sus necesidades específicas.

### La segmentación de los mercados empresariales

Los mercadólogos de consumo y empresariales utilizan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Los compradores empresariales pueden ser segmentados geográficamente y demográficamente (industria, tamaño de la empresa), por los beneficios buscados, estatus del usuario, tasa de utilización y estatus de lealtad. Los mercadólogos empresariales también utilizan algunas variables adicionales, tales como *características operacionales, enfoques de adquisiciones, factores situacionales y características personales del cliente*.

Casi todas las empresas atienden a, por lo menos, a algunos mercados empresariales. Por ejemplo, American Express se dirige a las empresas de tres segmentos: comerciantes, corporaciones y pequeñas empresas. Ha desarrollado diferentes programas de marketing para cada segmento. En el segmento de los comerciantes, American Express se centra en convencer a los nuevos comerciantes para que acepten la tarjeta y gestionar las relaciones con aquellos que ya lo hacen. Para los grandes clientes corporativos, la empresa ofrece un programa de tarjeta corporativa, que incluye servicios extensivos de gastos de empleado y de gestión de viajes. Por último, para las pequeñas empresas que son sus clientes, American Express ha creado OPEN: The Small Business Network, un sistema de negocios y servicios financieros para negocios pequeños. Incluye tarjetas de crédito y líneas de

crédito, recompensas especiales por el uso, monitoreo financiero y funciones de informe de gastos, así como servicios de apoyo financiero a la medida 24/7.<sup>12</sup>

Muchas empresas establecen sistemas separados para tratar con los clientes más grandes o que tienen múltiples ubicaciones. Por ejemplo, Steelcase, un importante productor de mobiliario de oficina, divide a los clientes primero en siete segmentos: biociencias, educación superior, los gobiernos de Estados Unidos y Canadá, gobiernos estatales y locales, cuidados de la salud, servicios profesionales y banca minorista. A continuación, los vendedores de la empresa trabajan con concesionarios independientes Steelcase para atender a los clientes más pequeños, locales o regionales en cada segmento. Pero muchos clientes nacionales, de múltiples ubicaciones, como ExxonMobil o IBM, tienen necesidades especiales que pueden llegar más allá del alcance de concesionarios individuales. Por lo tanto, Steelcase tiene gerentes de cuenta nacionales para ayudar a sus redes de distribuidores a manejar las cuentas nacionales.

## La segmentación de los mercados internacionales

Pocas empresas tienen los recursos o la voluntad para operar en todos o la mayoría de los países que salpican el mundo. Aunque algunas grandes empresas, como Coca-Cola o Sony, venden sus productos en más de 200 países, la mayoría de las empresas internacionales se centran en un conjunto más pequeño. La operación en muchos países presenta nuevos desafíos. Los distintos países, incluso aquellos que están contiguos, pueden variar mucho en su composición política, económica y cultural. Por lo tanto, al igual que lo hacen dentro de sus mercados nacionales, las firmas internacionales necesitan agrupar sus mercados mundiales en segmentos con distintas necesidades y comportamientos de compra.

Las empresas pueden segmentar los mercados internacionales mediante una sola variable o una combinación de ellas. Pueden segmentar por *ubicación geográfica*, agrupando a los países por regiones como Europa Occidental, la cuenca del Pacífico, el Oriente Medio o África. La segmentación geográfica supone que las naciones cercanas entre sí tienen muchos comportamientos y rasgos comunes. Aunque suele ser el caso, hay muchas excepciones. Por ejemplo, algunos mercadólogos estadounidenses agrupan a todos los países de América Central y del Sur. Sin embargo, la República Dominicana se parece tanto a Brasil como Italia a Suecia. Muchos centro y sudamericanos ni siquiera hablan español, incluyendo a 200 millones de brasileños de habla portuguesa, y millones de habitantes de otros países que se comunican en variados dialectos indígenas.

También se puede segmentar a los mercados mundiales sobre la base de *factores económicos*; por ejemplo, por niveles de ingresos de la población o por su nivel general de desarrollo económico. La estructura económica del país da forma a las necesidades de productos y servicios de su población y, por lo tanto, las oportunidades de marketing que ofrece. Por citar un caso, muchas empresas están ahora dirigiéndose a los países BRIC —Brasil, Rusia, India y China— que son economías en desarrollo con rápido aumento en su poder de compra.

Los países también pueden ser segmentados por *factores políticos y legales*, como el tipo y la estabilidad del gobierno, la receptividad hacia empresas extranjeras, las regulaciones monetarias y la cantidad de burocracia. Los *factores culturales* pueden también utilizarse para agrupar a los mercados según idiomas, religiones, valores, actitudes, costumbres y patrones de conducta compartidos.

La segmentación de los mercados internacionales basada en factores geográficos, económicos, políticos, culturales y otros presume que los segmentos deben estar constituidos por grupos de países; sin embargo, a medida que las nuevas tecnologías de comunicaciones, tales como TV vía satélite e Internet, conectan a las personas alrededor del mundo, los mercadólogos pueden definir y llegar a segmentos de consumidores afines de todo el planeta, no importa dónde estén. El uso de la **segmentación intermercado** (también llamada **segmentación de mercado cruzado**), permite determinar segmentos de consumidores con necesidades y comportamientos de compra similares dispersos en varios países.

Por ejemplo, Lexus se enfoca en el segmento de los acaudalados del mundo —la “élite global”— independientemente de su país de residencia. Con ropa y accesorios actuales y de bajo precio, la minorista H&M se enfoca en los compradores conscientes de la moda, pero austeros, de 35 países. ➤ Y Coca-Cola crea programas especiales para enfocarse en los

### Segmentación intermercado (o segmentación de mercado cruzado)

Creación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares aunque se encuentran en países diferentes.



▲ Segmentación intermercado: Coca-Cola se dirige a los adolescentes del mundo sin importar dónde vivan, con campañas tales como Coca-Cola Music, que fue transmitida en más de 100 mercados en todo el mundo. Newscom

adolescentes, los consumidores principales de sus bebidas refrescantes en todo el mundo. Para 2020, un tercio de la población mundial —unos 2 500 millones de personas— serán menores de 18 años. Para llegar a este importante segmento global, Coca-Cola lanzó hace poco la campaña de Coca-Cola Music en más de 100 mercados. La campaña abrió con una “24h Session” o sesión de 24 horas en la que el grupo Maroon 5 estuvo metido en un estudio de Londres por 24 horas para crear una canción original. Los jóvenes consumidores en todo el mundo asistieron a la sesión de estudio virtualmente, compartieron sus ideas para las letras y ritmos. El CEO de Coca-Cola, dice: “Nuestro éxito... hoy depende de nuestra capacidad para crecer y conectar con los adolescentes, la generación del mañana”.<sup>13</sup>

## Requisitos para la segmentación eficaz

Existen muchas maneras de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces. Por ejemplo, las compradoras de sal de mesa podrían dividirse en rubias y morenas, pero el color del cabello, obviamente, no es relevante en la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal comprasen la misma cantidad de sal cada mes, considerarían que toda la sal es igual y quisieran pagar el mismo precio, la empresa no se beneficiaría de la segmentación de este mercado.

Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- **Medibles.** Pueden medirse el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos.
- **Accesibles.** Los segmentos de mercado pueden ser efectivamente alcanzados y atendidos.
- **Sustanciales.** Son lo suficientemente grandes o rentables para atenderlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible en el que valga la pena dirigir un programa de marketing a la medida. No es redituable, por ejemplo, que un fabricante de automóviles desarrolle automóviles en especial para personas cuya estatura sea mayor a los 2.13 metros.
- **Diferenciable.** Los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de manera diferente a los diferentes programas y elementos de la mezcla de marketing. Si hombres y mujeres responden de la misma manera a los esfuerzos de marketing de bebidas refrescantes, no constituyen segmentos separados.
- **Abarcables.** Es posible diseñar programas eficaces para atraer y atender a los segmentos. Por ejemplo, aunque una pequeña aerolínea identificara siete segmentos de mercado, no tendría sentido que desarrollara programas de marketing separados para cada segmento si su plantilla de empleados fuera demasiado reducida para atenderlos a todos.

### REDUCTOR DE VELOCIDAD

### VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Disminuya la velocidad un poco y disfrute del panorama. ¿Cómo emplean las empresas con las que usted hace negocios los conceptos de segmentación sobre los que este capítulo trata?

- ¿Puede identificar empresas específicas, además de las mencionadas, que practiquen los diferentes tipos de segmentación recién analizados?
- Utilizando las bases de segmentación que termina de leer, segmente el mercado de calzado de Estados Unidos. Describa cada uno de los principales segmentos y subsegmentos, y téngalos presentes cuando lea la siguiente sección sobre selección de mercado meta.

### Comentario del autor ➤

Después de dividir al mercado en segmentos, es momento de responder aquella aparentemente simple pregunta de marketing que formulamos en la figura 6.1: ¿A cuáles clientes servirá la compañía?

## Selección del mercado meta

La segmentación del mercado revela las oportunidades para una empresa con respecto a determinados segmentos; le resta evaluar los diversos segmentos y decidir a cuántos y cuáles de ellos puede atender mejor. Ahora veremos cómo las empresas evalúan y seleccionan sus segmentos meta.

### Evaluación de los segmentos del mercado

En la evaluación de distintos segmentos del mercado, la empresa debe prestar atención a tres factores: tamaño y crecimiento del segmento, atractivo estructural del segmento y objetivos y recursos de la empresa. En primer lugar, una empresa desea seleccionar segmentos que tengan el tamaño y características de crecimiento correctos. Pero “el tamaño y el crecimiento correctos” son una cuestión

relativa. Los segmentos más grandes, de más rápido crecimiento, no siempre son los más atractivos para todas las empresas. Las empresas más pequeñas pueden carecer de las habilidades y los recursos necesarios para atender a los segmentos más grandes, o encontrarlos demasiado competidos. Estas empresas pueden enfocarse en segmentos más pequeños y menos atractivos, en un sentido absoluto, pero que son potencialmente más rentables para ellos.

La empresa también debe examinar los principales factores estructurales que afectan al atractivo del segmento en el largo plazo.<sup>14</sup> Por ejemplo, un segmento es menos atractivo si ya contiene a muchos *competidores fuertes* y agresivos, o si es fácil que *nuevos participantes* entren. La existencia de muchos *productos sustitutos* reales o potenciales puede limitar los precios y las utilidades que es posible ganar en un segmento. El *poder relativo de los compradores* también afecta el atractivo: los compradores con un fuerte poder de negociación respecto a los vendedores intentarán forzar la baja de los precios, demandarán más servicios y enfrentarán a los competidores entre sí, todo a expensas de la rentabilidad del vendedor. Por último, un segmento puede ser menos atractivo si contiene *proveedores poderosos* que puedan controlar los precios o reducir la calidad o cantidad de mercancías y servicios pedidos.

Incluso si un segmento tiene el tamaño y el crecimiento adecuados y es estructuralmente atractivo, la empresa debe considerar sus propios objetivos y recursos. Algunos segmentos atractivos pueden ser descartados rápidamente porque no se ajustan a los objetivos de largo plazo de la compañía. O la empresa puede carecer de las habilidades y los recursos necesarios para tener éxito en un segmento atractivo. Por ejemplo, el segmento de automóviles económicos del mercado automotriz es grande y creciente, pero teniendo en cuenta sus objetivos y recursos, tendría poco sentido para BMW, fabricante de automóviles de lujo y alto rendimiento, entrar en este segmento. Una empresa debe entrar sólo en los segmentos en los que pueda crear valor superior al cliente y obtener ventajas sobre sus competidores.

## Selección de segmentos de mercado meta

### Mercado meta

Conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender

### Marketing indiferenciado (masivo)

La empresa decide ignorar las diferencias de segmento y dirigirse a todo el mercado con una oferta

### Marketing diferenciado (segmentado)

La empresa decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseña diferentes ofertas para cada uno de ellos

► **Figura 6.2** Estrategias de cobertura de mercado

Después de evaluar los diferentes segmentos, la empresa debe decidir cuáles y cuántos serán sus segmentos meta. Un **mercado meta** consiste en un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender. La selección del mercado meta puede llevarse a cabo en varios niveles diferentes. La ► **Figura 6.2** muestra que las empresas pueden atender al mercado de forma muy amplia (*marketing indiferenciado*), de forma muy estrecha (*micromarketing*), o en algún punto entre ambos extremos (*marketing diferenciado o concentrado*).

### Marketing indiferenciado

Al utilizar una estrategia de **marketing indiferenciado** (o **marketing masivo**), la empresa decide ignorar las diferencias de segmento y dirigirse a todo el mercado con una oferta. Dicha estrategia se centra en lo que es *común* en las necesidades de los consumidores, en lugar de en lo que es *diferente*. La empresa diseña un producto y un programa de marketing atractivos para el mayor número de compradores.

Como se señaló antes en este capítulo, la mayoría de los mercadólogos modernos tienen serias dudas acerca de esta estrategia. Surgen dificultades en el desarrollo de un producto o marca que satisfaga a todos los consumidores. Además, los mercadólogos masivos a menudo tienen problemas para competir con las empresas que se enfocan más y hacen un mejor trabajo en la satisfacción de las necesidades de segmentos y nichos específicos.

### Marketing diferenciado

Al utilizar una estrategia de **marketing diferenciado** (o **marketing segmentado**), la empresa decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseña diferentes ofertas para cada uno de ellos. Toyota Corporation produce varias marcas de automóviles —desde el Scion de Toyota hasta el Lexus— cada

Esta figura cubre una amplia gama de estrategias de selección de mercado meta, desde marketing masivo (prácticamente sin segmentación) hasta marketing individualizado (personalización de productos y programas para clientes individuales). Un ejemplo de marketing individual: en mymms.com usted puede pedir un lote de M&M's con su cara y un mensaje personal impreso en cada pequeña golosina.





▲ **Marketing diferenciado:** además de su amplia línea de tarjetas, Hallmark ha introducido líneas dirigidas a una docena o más de segmentos específicos, incluyendo sus líneas Mahogany, Tree of Life y Sinceramente Hallmark que se muestran en la imagen.

poran clips de sonido de películas, programas de televisión y canciones populares. En línea, Hallmark ofrece tarjetas electrónicas, así como tarjetas de felicitación impresas personalizadas, que envía por correo a los consumidores. Para las necesidades empresariales, Hallmark Business Expressions ofrece tarjetas de Navidad corporativas personalizadas y tarjetas de felicitación para toda ocasión y evento.

Al ofrecer productos y variaciones de marketing a los segmentos, las empresas esperan aumentar sus ventas y alcanzar una posición más fuerte dentro de cada segmento de mercado. Desarrollar una posición más fuerte dentro de varios segmentos genera más ventas totales que el marketing indiferenciado en todos los segmentos. Gracias a su enfoque diferenciado, las marcas de Hallmark representan casi una de cada dos compras de tarjetas de felicitación en Estados Unidos. Del mismo modo, las múltiples marcas de detergente de P&G capturan cuatro veces la cuota de mercado de su rival más cercano.

Pero el marketing diferenciado también aumenta los costos de hacer negocios. Por lo general, una empresa encuentra que es más caro desarrollar y producir, digamos, diez unidades de diez productos diferentes que 100 unidades de un solo producto. Desarrollar planes de marketing separados para segmentos separados requiere investigación adicional de marketing, pronósticos, análisis de ventas, planeación de la promoción y gestión del canal. Intentar llegar a los distintos segmentos del mercado con campañas publicitarias diferentes aumenta los costos de promoción. Por lo tanto, al decidir una estrategia de marketing diferenciado, la empresa debe sopesar las mayores ventas contra el aumento de los costos.

### Marketing concentrado

#### **Marketing concentrado (o de nicho)**

Una estrategia de cobertura de mercado en la cual la empresa busca una gran participación de uno o varios segmentos o nichos.

Cuando se utiliza una estrategia de **marketing concentrado** (o **marketing de nicho**), en lugar de ir tras una pequeña parte de un gran mercado, la empresa persigue una gran parte de uno o unos pequeños segmentos o nichos. Por ejemplo, Whole Foods Market tiene alrededor de 300 tiendas y 9 000 millones de dólares en ventas, en comparación con los gigantes como Kroger (más de 3 600 tiendas y ventas por 82 000 millones de dólares) y Walmart (cerca de 9 000 tiendas y ventas de 419 000 millones de dólares).<sup>16</sup> Sin embargo, en los últimos cinco años, este minorista más pequeño y de mayor lujo ha crecido más rápido y de forma más rentable que cualquiera de sus rivales gigantes. Whole Foods prospera por atender a los clientes ricos que los Walmarts del mundo no pueden atender bien, ofreciéndoles “alimentos orgánicos, naturales y gourmet, que cumplen con las políticas del Día de la Tierra”. De hecho, un cliente típico de Whole Foods tiene más probabilidades de boicotear al Walmart de su localidad que de ir de compras allí.

A través del marketing concentrado, la empresa logra una fuerte posición de mercado debido a su mayor conocimiento de las necesidades del consumidor en los nichos que atiende y a la reputación especial que adquiere. Puede comercializar más *eficazmente* al afinar sus productos, precios y programas a las necesidades de segmentos cuidadosamente definidos; también puede hacerlo de manera más *eficiente*, dirigiendo sus productos o servicios, canales y programas de comunicaciones hacia los consumidores que puede atender mejor y de manera más rentable.

uno dirigido a sus propios segmentos de los compradores de automóviles. P&G comercializa seis marcas de detergentes para lavandería en Estados Unidos, que compiten entre sí en los estantes del supermercado. Y quizá nadie practique el marketing diferenciado como lo hace Hallmark Cards.<sup>15</sup>

Hallmark segmenta de manera minuciosa el mercado de tarjetas de felicitación. ► Además de su amplia línea de tarjetas Hallmark y populares submarcas como la humorística Shoebox Greetings, Hallmark ha introducido líneas dirigidas a una docena o más de segmentos específicos. Fresh Ink está dirigida a mujeres de 18 a 39 años de edad. Hallmark Warm Wishes ofrece cientos de tarjetas accesibles de 99 centavos de dólar. Tres líneas étnicas de Hallmark—Mahogany, Sinceramente Hallmark y Tree of Life—se enfocan en afroamericanos, hispanos y consumidores judíos, respectivamente. La más reciente línea de tarjetas motivacionales, Journeys de Hallmark, se centra en desafíos particulares como la lucha contra el cáncer, y la batalla contra la depresión. Las tarjetas de felicitación específicas también benefician a organizaciones de caridad como (PRODUCT) RED, UNICEF y Race for the Cure, de Susan G. Komen, a favor de la cura del cáncer mamario. Hallmark también ha abrazado la tecnología: las tarjetas de felicitación musicales incor-

Este tipo de marketing permite a las empresas más pequeñas enfocar sus limitados recursos en atender a los nichos que pueden ser intrascendentes o ignorados por los competidores de mayor tamaño. Muchas empresas inician atendiendo nichos para obtener un punto de apoyo frente a los competidores más grandes e ingeniosos, para luego convertirse en competidores más amplios. Por ejemplo, Southwest Airlines comenzó atendiendo a los viajeros intraestatales que buscaban viajes austeros en Texas; ahora es una de las líneas aéreas más grandes de la nación. Enterprise Rent-A-Car comenzó por la construcción de una red de oficinas de barrio en lugar de competir con Hertz y Avis en ubicaciones aeroportuarias. Enterprise es ahora la compañía de alquiler de automóviles más grande de Estados Unidos.

Hoy, el bajo costo de configuración de una tienda en Internet hace aun más rentable atender a nichos al parecer minúsculos. En particular las pequeñas empresas están logrando utilidades al atender pequeños nichos en la Web. ▶ Consideré el caso de Etsy:<sup>17</sup>

▲ **Marketing concentrado: gracias al alcance y poder de la Web, la compañía de nicho en línea, Etsy —la hermanita funky de eBay— está prosperando.**

Etsy, Inc. and The Clay Collection

### Micromarketing

Personalización de productos y programas de marketing de acuerdo con las necesidades y los deseos de individuos específicos y segmentos de clientes locales; incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

### Marketing local

Ajustar las marcas y promociones a las necesidades y deseos de los segmentos locales de clientes: ciudades, vecindarios e incluso tiendas específicas.

Etsy es “el mercado artesanal del mundo”, donde se vende de todo, desde jabones hechos a mano hasta mancuernillas de Conan O’Brien. Conocida también como la hermanita *funky* de eBay, el sitio online de la feria de artesanías Etsy dista mucho de ser el mercadillo anticuado de la esquina. Gracias al alcance y poder de la Web, Etsy ahora cuenta con 8 millones de miembros, 8.5 millones de anuncios en 150 países y 5 millones de visitantes mensuales. En sólo los últimos tres años, Etsy ha más que triplicado sus ventas brutas a 314 millones de dólares. El vibrante mercado artesanal de Etsy es más que un sitio de comercio electrónico; es una próspera comunidad. Por ejemplo, patrocina reuniones reales y virtuales organizadas por ubicación (desde Siracusa a Saskatchewan y Singapur), medio (papel maché, mosaico) y área de interés (gremio de artesanos de cota de malla, lagartos y golosinas). La misión de Etsy es “permitir a las personas ganarse la vida haciendo cosas y volver a conectar a los artesanos con los compradores”. Su objetivo es “construir una nueva economía y presentar una opción mejor: compra, vende y vive lo hecho a mano”.

El marketing concentrado puede ser altamente rentable. Al mismo tiempo, implica riesgos más elevados que lo normal. Las empresas que dependen de uno o varios segmentos para todos sus negocios sufrirán enormemente si el segmento entra en crisis, o si los grandes competidores comienzan a atenderlo con mayores recursos. Por estas razones, muchas empresas prefieren diversificarse en varios segmentos del mercado.

### Micromarketing

Los mercadólogos diferenciados y concentrados adaptan sus ofertas y programas de marketing para satisfacer las necesidades de diversos segmentos de mercado y nichos. Sin embargo, no personalizan sus ofertas para cada cliente. El **micromarketing** es la práctica de personalizar productos y programas de marketing a los gustos de individuos y ubicaciones específicos. En lugar de ver a un cliente en cada individuo, los mercadólogos micro ven al individuo en cada cliente. El micromarketing incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

**Marketing local.** El **marketing local** implica adaptar las marcas y promociones a las necesidades y los deseos de los grupos de clientes locales: ciudades, barrios e incluso tiendas específicas. Por ejemplo, la cadena de farmacias de Nueva York, Duane Reade, adapta sus surtidos de mercancía a los distintos vecindarios. En Manhattan, alrededor de Penn Station y la Port Authority, vende bocadillos y comidas rápidas a los muchos oficinistas y viajeros de la zona. En el barrio de Williamsburg de Brooklyn —un área con pocos bares y lugares para comprar cerveza— las tiendas Duane Reade venden amplia variedad de medios galones de cerveza y paquetes de seis latas.<sup>18</sup>

Los avances en la tecnología de las comunicaciones han dado lugar a nuevas versiones de alta tecnología de marketing basadas en la ubicación. Utilizando redes sociales basadas en la ubicación como Foursquare, Gowalla, Shopkick o Facebook Places, y servicios de marketing local de oferta del día como Groupon o Facebook Deals, los minoristas pueden dirigirse a los consumidores con ofertas locales en línea o por teléfono móvil (consulte Marketing en acción 6.2).

## El micromarketing basado en la ubicación produce oportunidades macro

Los mercadólogos recurren a una serie de factores para dirigirse a los clientes, desde demografía y psicografía hasta detalladas historias de compra. En la actualidad, los mercadólogos están considerando una nueva e importante variable: *dónde estás en este preciso momento*. Gracias a la explosión de teléfonos inteligentes en red y con funciones de GPS, y a las redes sociales basadas en la ubicación, las empresas ahora pueden rastrear paraderos estrechamente y orientar sus ofertas en consecuencia.

El marketing actual de alta tecnología basada en la ubicación tiene dos formas principales. Una consiste en los servicios de telefonía móvil de “registro”—como Foursquare, Gowalla, Whrrl, CheckPoints y Shopkick—donde las personas registran sus teléfonos inteligentes y revelan sus ubicaciones y obtienen ofertas especiales de minoristas. La otra es a través de mercadólogos de Web que ofrecen “ofertas del día”—como Groupon—que se asocian con empresas locales para brindar ofertas locales de compras con base en donde viven y lo que les gusta.

Los servicios de registro basados en la ubicación cierran la brecha entre el mundo digital y el mundo real. Por ejemplo, la aplicación móvil basada en la ubicación de Foursquare permite a sus más de 6 millones de usuarios visitar tiendas participantes como Starbucks o Gap, registrarse presionando botones en sus teléfonos móviles y obtener recompensas especiales. Eso por lo general significa cupones electrónicos de descuento. Pero la mayoría servicios de registro añaden incentivos al estilo de un adictivo juego. Por ejemplo, los miembros Foursquare compiten para convertirse en el “alcalde” de una ubicación minorista determinada al tener el mayor número de registros en ese lugar. Scvngr diseña búsquedas del tesoro habilitadas por teléfono inteligente que conceden descuentos por haber realizado ciertas tareas, como la toma de fotografías en la tienda. Y los miembros de Gowalla y Stickybits entran en una lotería de efectivo o mercancía al registrarse en una ubicación especificada.

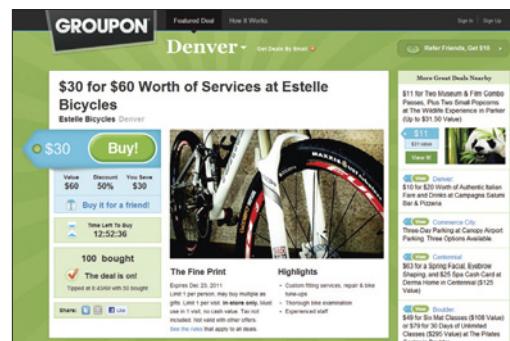
Pero más que sólo distribuir cupones electrónicos y otras recompensas, Foursquare y los servicios de registro se están convirtiendo en redes de pleno derecho, basadas en la ubicación o el estilo de vida. El objetivo es enriquecer la vida de las personas ayudándoles a conocer el paradero de sus amigos, compartiendo experiencias relacionadas con la ubicación y descubriendo nuevos lugares, al tiempo que las une a las ubicaciones patrocinadas que coincidan con sus intereses. Por ejemplo, Foursquare quiere ser el Netflix o Amazon.com de las actividades en el mundo real, conociendo a sus miembros tan bien que puede decir lo que individualmente necesitan en un momento dado según el lugar donde se encuentren y donde han estado. El cofundador de Foursquare, Dennis Crowley, sugiere este escenario futurista:

A las 6 p.m., su iPhone le avisa de los planes para la noche. Ya ha comprobado los [paraderos y] calendarios de sus amigos y sabe quién está libre esta noche, por lo que sugiere un restaurante cercano que todos han querido probar. Observa cuando una mesa está disponible y le informa que otros tres amigos están planeando pasar el rato en el lugar que está justo del otro lado de la calle para que puedan encontrarse más tarde.

Foursquare cada vez está más cerca de la realización de este escenario. Su sitio Web promete: “Foursquare da a usted y a sus amigos nuevas maneras de explorar.... Regístrese. Encuentre a sus amigos. Desbloquee su ciudad”. Asimismo, el competidor Gowalla le invita a “mantener el paso de sus amigos, compartir los lugares a los que van y descubrir lo extraordinario del mundo”. Por supuesto, de este modo podrá cosechar las recompensas. Stickybits le invita a “explorar y hacer puntos”. Y Facebook Places —el nuevo gigante en servicios de marketing basados en localización— sugiere que usted “comparta donde está, se conecte con amigos cercanos y encuentre ofertas locales”. Las redes de registro ofrecen a los minoristas atractivas oportunidades de dirigirse a los clientes, dejando a las personas hacer marketing en movimiento, cuando están cerca y listas para comer, comprar y gastar.

La segunda forma principal de marketing basado en ubicación —sitios Web de “oferta del día”— se ha convertido en una de las tendencias más fuertes en la historia de Internet. Entre los cientos de servicios de ofertas del día tan solo en Estados Unidos, el líder del mercado, Groupon, domina con más de 70 millones de suscriptores en más de 500 ciudades del mundo. Groupon se asocia con minoristas en cada ciudad para generar ofertas atractivas para los clientes de la zona. La mayoría de los socios locales son pequeñas empresas, atraídas a Groupon como un medio de promoción inmediato y efectivo de sus bienes y servicios a bases de clientes locales. También las gigantes mundiales —como Starbucks, Best Buy, Barnes & Noble y PepsiCo—se han metido en la representación de Groupon.

Groupon ofrece a los suscriptores al menos una oferta diaria en su ciudad, tales como pagar \$40 por un bono de \$80 en un restaurante local, pero las ofertas de cupón se hacen efectivas sólo si se inscriben las suficientes personas, lo que alienta a los suscriptores a difundir la oferta entre sus amigos y vecinos y a través de redes sociales como Facebook y Twitter. De ahí el nombre de *Groupon*, mezcla de grupo y cupón. Cuando una oferta se “activa”, Groupon comparte los ingresos alrededor al 50-50 con el minorista. Casi todas las ofertas de Groupon se activan.



**▲ Marketing basado en la ubicación: los mercadólogos de la “oferta del día” en la Web —como Groupon— se asocian con empresas locales para ofrecer ofertas de compras a sus suscriptores con base en donde viven y lo que les gusta.**

Groupon Inc.

Para personalizar aun más sus ofertas, el mercadólogo basado en la ubicación ahora está empezando a incorporar factores tales como sexo, edad, vecindario e historia de compras a través de su programa optativo de Ofertas Personalizadas. También está probando Tiendas Groupon, una característica que permite a los comerciantes locales crear sus propias ofertas, publicar en sus propias páginas de Groupon y enviarlas a los suscriptores de Groupon seleccionados en sus áreas de mercado.

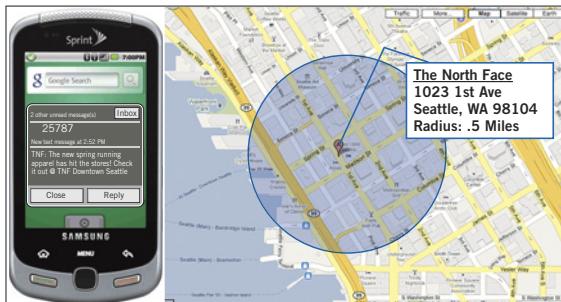
El trabajo con Groupon puede transformar un negocio local en apenas 24 horas. Por ejemplo, cuando el Joffrey Ballet en Chicago ofreció suscripciones de temporada con gran descuento a través de Groupon, 2 334 personas se apuntaron, duplicando la base de suscriptores del grupo en un solo día. A veces, las ofertas de Groupon pueden funcionar demasiado bien: el servidor del minorista Gap se colapsó cuando 445 000 personas compraban tarjetas de mercancía de 50 por sólo 25 dólares. Y Mission Minis, una pequeña panadería gourmet de San Francisco, al parecer fue bombardeada con el abrumador número de 72 000 pedidos de mini *cupcakes* tras una oferta de Groupon. Groupon está trabajando para minimizar tales casos al capacitar a las empresas a través del proceso de ofertas y recomendando topes de ofertas apropiados.

Apenas durante su tercer año de operación, Groupon ha entrado al estrellato de Internet. Su suscriptor promedio es el sueño de mercado meta de un mercadólogo: mujeres entre las edades de 18 y 34 años, solteras y que ganan más de 70 000 dólares al año. Y Groupon suma cerca de un millón de nuevos miembros cada semana. Groupon es tan popular que —de acuerdo con algunos informes— Google hace poco ofreció comprar la compañía por la friolera de

6 000 millones de dólares, la mayor oferta de compra que ha hecho jamás. Supuestamente, Groupon rechazó a Google.

Quizás el mejor indicador del potencial del marketing basado en la ubicación es la llegada de los gigantes de la Web, cada uno tratando de capturar una parte de la creciente acción del marketing basado en la ubicación. Google está desarrollando con rapidez su propio servicio parecido a Groupon, Google Offers. Y para agregar a su servicio de registro de Facebook Places, Facebook lanzó hace poco Facebook Deals, que publica ofertas similares a las de Groupon en asociación con empresas locales. Facebook tiene más de 600 millones de usuarios, un tercio de los cuales participa a través de dispositivos móviles. Si Facebook Places y Facebook Deals lo hacen en grande, Facebook se convertiría probablemente en el mercadólogo basado en la ubicación más grande del mundo. Y eso implica que el micromarketing basado en localización tiene un macropotencial.

*Fuentes:* Brad Stone y Barrett Sheridan, “The Retailer’s Clever Little Helper”, *BloombergBusinessweek*, agosto 30–septiembre 6 de 2010, pp. 31–32; Diane Brady, “Social Media’s New Mantra: Location, Location, Location”, *BloombergBusinessweek*, mayo 10–mayo 16, pp. 34–36; Bari Weiss, “Groupon’s \$6 Billion Gambler”, *Wall Street Journal*, 20 de diciembre de 2010, p. 12; Joseph Galante, “Groupon Coupons: The Small Biz Challenge”, *BloombergBusinessweek*, 14 de junio de 2010, p. 1; Brian Morrissey, “Location Services: Let the Battle Commence”, *Brandweek*, 12 de diciembre de 2010, pp. 4–5; Erick Schonfeld, “A Sneak Peak at Google Offers”, 25 de enero de 2011, visitado en <http://techcrunch.com/2011/01/25/sneak-peak-google-offers/>; y [www.groupon.com](http://www.groupon.com), [www.facebook.com/places/](http://www.facebook.com/places/), [www.facebook.com/deals](http://www.facebook.com/deals); <http://foursquare.com/> y <http://gowalla.com/>, visitadas en octubre de 2011.



### ▲ Marketing local: The North Face utiliza “geo-cercas” para enviar mensajes de texto localizados a los consumidores que se aproximan a alguna de sus tiendas.

Yonhap News/YNA/Newscom

Por ejemplo, la empresa North Face ha creado “geo-cercas” alrededor de sus tiendas y alrededor de zonas de excursionismo, parques, centros de esquí y otros escenarios populares entre sus clientes. ► Cuando los clientes que se han registrado entran en un área geocercada, reciben mensajes de texto adaptados a su paradero e intereses predefinidos. Si están cerca de una tienda, los clientes podrían recibir un mensaje acerca de un nuevo artículo de mercancía o promoción. Un cliente en Lake Tahoe que se ha identificado como ciclista podría obtener un mensaje acerca de una fantástica pista de ciclismo cercana, junto con un informe sobre las condiciones climáticas locales; otro cliente en la misma zona, pero con un perfil diferente, podría recibir un mensaje sobre un lugar fantástico para nadar.<sup>19</sup>

Sin embargo, el marketing local tiene algunos inconvenientes. Puede aumentar los costos de fabricación y comercialización al reducir las economías de escala. También puede crear problemas de logística en la medida que las empresas intentan satisfacer los diversos requerimientos de los distintos mercados regionales y locales. Aun así, a medida que las empresas se enfrentan a mercados cada vez más fragmentados y desarrollan nuevas tecnologías de soporte, las ventajas del marketing local a menudo superan los inconvenientes. El marketing local ayuda a una empresa a comercializar con mayor eficacia de frente a las pronunciadas diferencias regionales y locales en demografía y estilos de vida.

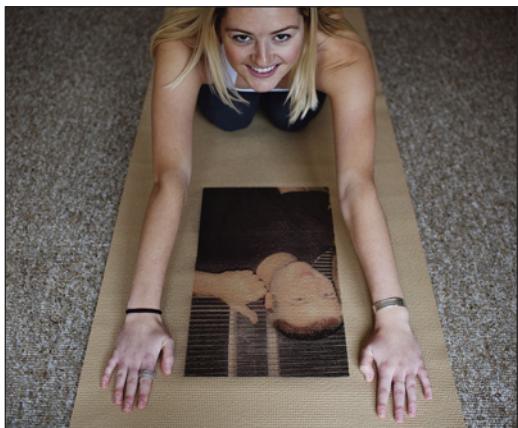
**Marketing individual.** Al extremo, el micromarketing se convierte en *marketing individual*: productos y programas de marketing confeccionados a la medida de las necesidades y preferencias de cada cliente. El marketing individual también ha sido etiquetado como *marketing uno a uno*, *personalización masiva* y *marketing para mercados de uno*.

### Marketing individual

Personalización de los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales.

El uso generalizado del marketing masivo ha oscurecido el hecho de que durante siglos, los consumidores fueron atendidos como individuos: el sastre hacía un traje a la medida, el zapatero diseñaba los zapatos para un individuo y el carpintero hacía muebles sobre pedido. Hoy, las nuevas tecnologías permiten a muchas empresas volver al marketing personalizado. Las bases de datos más detalladas, la producción robótica, la manufactura flexible y los medios de comunicación interactiva —como los teléfonos celulares y el Internet— se han combinado para fomentar la personalización masiva. La *personalización masiva* es el proceso mediante el cual las empresas interactúan uno a uno con masas de clientes para diseñar productos y servicios a la medida de las necesidades individuales.

En estos días, las empresas personalizan todo: desde arte, auriculares y zapatos deportivos hasta colchonetas para yoga y alimentos.<sup>20</sup>



**▲ Marketing individual: Las empresas como CaféPress están personalizándolo todo: desde obras de arte, auriculares, y zapatos deportivos hasta tapetes de yoga, botellas de agua y alimentos.**

Peter Earl McCollough

En mymms.com, los amantes de los caramelos pueden comprar M&M's grabados con imágenes de sus hijos o mascotas. JH Audio en Orlando fabrica auriculares a partir de los moldes de las orejas de los clientes para proporcionar un ajuste óptimo y sonido mejor y más seguro. La empresa incluso imprime con láser diseños sobre los diminutos auriculares: algunas personas solicitan un hijo para cada oreja; otros prefieren un perro. El programa NikeID de Nike permite a los usuarios elegir los materiales para sus zapatos, desde la suela (digamos para campo o para calle) hasta el corte (Gore-Tex, malla u otros), pueden seleccionar el color del logo característico de la marca y las costuras, e incluso imprimir texto en los talones. ¿Tiene tallas diferentes en sus pies derecho e izquierdo? Eso, también, puede solicitarse.

“Estamos tan acostumbrados a personalizar el mundo a nuestro alrededor... somos capaces de personalizar nuestro muro en Facebook y expresar una personalidad”, dice Amy Maniatis, vicepresidenta de marketing en CafePress.com, donde los visitantes pueden pegar sus imágenes en una colchoneta de yoga marca Gaiam, botella de agua Sigg o incluso en un navegador GPS TomTom. ► Un comprador reciente de CafePress.com es Christina Wells, próxima a graduarse en la Universidad de California, en Berkeley, quien cambió su colchoneta de yoga color rosa sólido por una personalizada color tostado con una fotografía prominente de su novio, Nick, que en la foto hace el símbolo del pulgar hacia arriba. “Se burlaba de mí por asistir a la clase de yoga, así que ahora lo traigo conmigo”, dice Wells. “Definitivamente es algo que inicia conversaciones”.

El marketing negocio a negocio también está encontrando nuevas formas de personalizar sus ofertas. Por ejemplo, John Deere fabrica equipos de siembra que es posible configurar en más de dos millones de versiones de acuerdo con las especificaciones del cliente individual. Las sembradoras son producidas una a la vez, en cualquier secuencia, en una sola línea de producción. La personalización masiva proporciona una manera de destacar frente a los competidores.

A diferencia de la producción en masa, que elimina la necesidad de interacción humana, el marketing individual ha hecho que las relaciones con los clientes sean más importantes que nunca. Así como la producción en masa fue el principio del marketing del siglo xx, el marketing interactivo se está convirtiendo en un principio del marketing para el siglo xxi. El mundo parece estar cerrando un círculo: de los buenos viejos tiempos cuando los clientes eran tratados como individuos al marketing masivo cuando nadie sabía su nombre y luego de regreso.

### Elección de una estrategia de segmentación

Las empresas deben considerar muchos factores al elegir una estrategia de cobertura de mercado. Cuál estrategia será mejor dependerá de los recursos de la empresa. Cuando los recursos de la empresa son limitados, el marketing concentrado tiene más sentido. La mejor estrategia también depende del grado de variabilidad del producto. El marketing indiferenciado es más adecuado para los productos uniformes, como las toronjas o el acero. Los productos que pueden variar en diseño, tales como cámaras y automóviles, son más apropiados para el marketing diferenciado o concentrado. También debe ser considerada la etapa del ciclo de vida del producto. Cuando una empresa lanza un nuevo producto, puede resultar práctico lanzar una única versión, ya que el marketing indiferenciado o el marketing concentrado pueden tener más sentido. Sin embargo, en la etapa madura del ciclo de vida del producto (CVP) el marketing diferenciado suele tener más sentido.

Otro factor es la *variabilidad del mercado*. Si la mayoría de los compradores tiene los mismos gustos, compra la misma cantidad y reacciona de la misma manera a los esfuerzos de marketing, el marketing indiferenciado es apropiado. Por último, las *estrategias de marketing de los competidores* son importantes: cuando los competidores utilizan marketing diferenciado o concentrado, el marketing indiferenciado puede ser suicida. Por el contrario, cuando los competidores utilizan marketing

indiferenciado, la empresa puede tener una ventaja mediante el uso del marketing diferenciado o concentrado, centrándose en las necesidades de los compradores en segmentos específicos.

### Selección de mercado meta socialmente responsable

La selección inteligente del mercado meta ayuda a las empresas a ser más eficientes y eficaces al enfocarse en los segmentos que puedan satisfacer mejor y de manera más rentable. La selección de un mercado meta también beneficia a los consumidores, pues las empresas atienden a grupos específicos de consumidores con ofertas cuidadosamente adaptadas a sus necesidades. Sin embargo, el marketing dirigido a veces genera polémica y preocupación. Los mayores problemas suelen implicar por lo general dirigirse a los consumidores vulnerables o desfavorecidos con productos controvertidos o potencialmente dañinos.

Por ejemplo, durante años los mercadólogos en una amplia gama de industrias —desde cereales, bebidas refrescantes y comida rápida hasta juguetes y moda— han sido muy criticados por sus esfuerzos de marketing dirigidos a los niños. Los críticos temen que las ofertas premium y los atractivos publicitarios de alto poder presentados a través de la boca de adorables personajes animados abrumen las defensas de los niños.

Otros problemas surgen cuando la comercialización de productos para adultos se derrama al segmento infantil, de forma intencionada o no. Por ejemplo, Victoria's Secret dirige su exitosa línea Pink a mujeres jóvenes, modernas y sensuales de 18 a 30 años de edad. Sin embargo, los críticos acusan que Pink ahora causa furor entre niñas de hasta 11 años de edad. Respondiendo a los diseños de Victoria's Secret y a los mensajes publicitarios, las preadolescentes se dirigen en las tiendas y compran Pink, con o sin sus madres. Más ampliamente, los críticos temen que los mercadólogos de todo, desde lencería y cosméticos hasta muñecas Barbie, se dirijan directa o indirectamente a las niñas jóvenes con productos provocadores, promoviendo un énfasis prematuro en el sexo y la apariencia.<sup>21</sup>



**▲ Marketing socialmente responsable: los críticos se preocupan porque los mercadólogos de todo, desde lencería y cosméticos hasta muñecas Barbie, están dirigiendo productos provocativos a niñas pequeñas.**

Jarrod Weaton/Weaton Digital, Inc.

Las niñas de diez años de edad pueden estar usando sus jeans a la cadera sobre bragas que son “caramelos para la mirada”. Hay trajes de sirvienta francesa, con todo y liguero, disponibles en tamaños de preadolescente.

► Barbie ahora viene con un estilo “bling-bling”, completo con blusita de tipo halter y botas *a-go-go*. Abercrombie & Fitch comercializa un bikini, cuyo sostén tiene relleno y realce, entre niñas a partir de los 8 años. Walmart está comercializando una línea de maquillaje para preadolescentes. Y no es inusual que las niñas menores de 12 años canten, “¿No quisieras que tu novia fuera caliente como yo?” Las chicas estadounidenses, dicen los expertos, están siendo alimentadas cada vez más con un atractivo cultural de productos e imágenes que promueven la apariencia y la conducta sexual. “El mensaje que estamos dando a nuestras chicas es sencillo”, se lamenta un reportero acerca de línea Pink de Victoria's Secret. “Tendrás una gran vida si la gente te encuentra sexualmente atractiva. Las adultas mismas ya tienen suficientes problemas con este ridículo estándar, ¿es necesario que comencemos a abrumarlas con él desde los 11 años?”, agrega otro experto de la crianza de los hijos, “La sexualización de los adolescentes ya es bastante mala y ahora esta tendencia se está filtrado hacia nuestros bebés”.

Para fomentar la publicidad responsable, la Children's Advertising Review Unit, la agencia de autorregulación de la industria de la publicidad, ha publicado extensas directrices de publicidad infantil que reconocen las necesidades especiales de este segmento. Aun así, los críticos sienten todavía que se debe hacer más; algunos incluso han propuesto una completa prohibición de publicidad para los niños.

Los mercadólogos de cigarrillos, cerveza y comida rápida también han generado controversia en los últimos años por sus intentos de enfocarse en los consumidores minoritarios del interior de la ciudad. Por ejemplo, McDonald's y otras cadenas han atraído críticas por vender sus comidas altas en grasa y cargadas de sal a los residentes urbanos de bajos ingresos, mucho más propensos que los suburbanos a convertirse en consumidores regulares. Asimismo, los grandes bancos y prestamistas hipotecarios han sido criticados por enfocarse en los consumidores en las zonas urbanas pobres con hipotecas atractivas de tasa ajustable que en realidad no se pueden permitir.

El crecimiento de Internet y de otros medios directos de comunicación cuidadosamente dirigidos ha planteado inquietudes sobre potenciales abusos. Internet permite una selección más precisa, dejando que fabricantes de productos dudosos o engañosos anunciantes se centren en los públicos más vulnerables. Los mercadólogos sin escrúpulos pueden ahora enviar mensajes engañosos y a la medida por correo electrónico de manera directa a millones de consumidores confiados. Por ejemplo, el sitio de Web del Centro de denuncias de delitos por Internet del FBI recibió más de 300 000 quejas el año pasado.<sup>22</sup>

No todos los intentos de dirigirse a los niños, las minorías u otros segmentos especiales atraen tantas críticas. En realidad, la mayoría proporciona beneficios a los consumidores meta. Por ejemplo, Pantene comercializa productos para el cabello Relaxed and Natural para las mujeres de color. Samsung comercializa el Jitterbug, un teléfono fácil de usar, directamente a las personas mayores que necesitan un teléfono celular sencillo con grandes botones, texto grande en la pantalla y un altavoz más fuerte. Y Colgate hace una gran selección de formas de cepillo de dientes y sabores de dentífrico para los niños, desde el dentífrico Colgate de Bob Esponja Suave Burbuja Frutal hasta cepillos de dientes Colgate de Dora la Exploradora. Estos productos contribuyen a que cepillarse los dientes sea más divertido y a que los niños se cepillen más y con mayor frecuencia.

Así, en el marketing dirigido, la cuestión no es en realidad *a quién* se enfoca, sino *cómo y para qué*. Las controversias surgen cuando los mercadólogos sin escrúpulos intentan beneficiarse a expensas de segmentos vulnerables, o se dirigen a ellos con tácticas dudosas o para venderles productos inapropiados. El marketing socialmente responsable requiere que la segmentación y la selección del mercado meta (targeting) sirvan no sólo a los intereses de la empresa, sino también a los de aquellos en quienes se enfoca.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Es el momento de hacer una pausa y reflexionar.

- En la última sección de Vinculación de conceptos, usted segmentó el mercado de calzado de Estados Unidos. Consulte la figura 6.2 y seleccione dos compañías que atiendan el mercado de calzado. Describa sus estrategias de segmentación y selección. ¿Puede usted pensar en una empresa que se enfoque en muchos segmentos frente a otra que se centre en sólo uno o unos pocos?
- ¿Cómo diferencia cada una de las empresas que eligió su oferta de mercado y su imagen? ¿Cada una ha realizado un buen trabajo al establecer esta diferenciación en la mente de los consumidores meta? La sección final de este capítulo trata sobre esas cuestiones de posicionamiento.

### Posición de producto

La forma en que un producto es definido por los consumidores en sus atributos importantes con relación con los productos competidores.

### Comentario del autor ➤

Al mismo tiempo que la compañía está respondiendo la primera pregunta que suena sencilla (*¿A qué clientes atenderemos?*), debe hacerse la segunda pregunta (*¿Cómo los atenderemos?*). Por ejemplo, los hoteles Ritz-Carlton atienden al 5% superior de los viajeros de negocios y placer. Su propuesta de valor paralela es “La experiencia Ritz-Carlton”: “aviva los sentidos, infunde un sentido de bienestar y cumple incluso los deseos y necesidades implícitos de nuestros clientes”.

## Diferenciación y posicionamiento

Más allá de decidir sobre cuáles segmentos del mercado se enfocará, la empresa debe decidir sobre una *propuesta de valor*: cómo creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos. Una **posición de producto** es la forma en que un producto está *definido por los consumidores* en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores. Los productos son hechos en las fábricas, pero las marcas se forman en la mente de los consumidores.

El detergente para ropa Method se posiciona como un detergente más inteligente, más fácil y más verde; Dreft está posicionado como el detergente suave para la ropa del bebé. En IHOP, “Llegas hambriento. Te vas feliz.”; en Olive Garden, “Cuando estés aquí, eres familia”. En el mercado automotriz, el Nissan Versa y el Honda Fit se posicionan en la clase económica, Mercedes y Cadillac en la de lujo, y Porsche y BMW en la de rendimiento.

Los consumidores están saturados con información sobre productos y servicios; no pueden reevaluar los productos cada vez que realicen una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan productos, servicios y empresas en categorías y “los posicionan” en sus mentes. La posición del producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre los productos en comparación con los productos competidores.

Los consumidores posicionan los productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Pero los mercadólogos no desean dejar las posiciones de sus productos al azar. Deben *planear* las posiciones que darán a sus productos la mayor ventaja en los mercados meta seleccionados, y deben diseñar mezclas de marketing para crear estas posiciones previstas.

## Mapas de posicionamiento

En la planeación de sus estrategias de diferenciación y posicionamiento, los mercadólogos a menudo preparan *mapas perceptuales* o *de posicionamiento* que muestran cómo los consumidores perciben sus marcas frente a productos de la competencia, considerando dimensiones relevantes del proceso de compra. La ➤ **Figura 6.3** muestra un mapa de posicionamiento para el gran mercado estadounidense de vehículos todoterreno ligeros (*Sport Utility Vehicle*) de lujo.<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 versus rendimiento). El tamaño de cada círculo indica la participación de mercado relativa de la marca.

Así, los clientes ven al líder del mercado, el Cadillac Escalade, como un SUV grande de lujo y precio moderado, con equilibrio entre lujo y rendimiento. El Escalade está situado en lujo urbano y, en este caso, el “rendimiento” probablemente se refiere a potencia y seguridad (no encontrará mención alguna de aventuras en terracería en un anuncio de Escalade).

Por el contrario, Range Rover y Land Cruiser sí se posicionan entre los vehículos de lujo pero con matices de todoterreno. Por ejemplo, el Toyota Land Cruiser apareció en 1951 como un vehículo de tracción 4×4, tipo Jeep, diseñado para conquistar los terrenos y climas más duros del mundo. En los últimos años, el Land Cruiser ha conservado este posicionamiento de aventura y rendimiento pero se le ha añadido el lujo. Su sitio Web presume de una “legendaria capacidad todoterreno”, con tecnologías tales como asistencia en el control de descensos y sistemas de suspensión dinámica. “En algunas partes del mundo es un vehículo esencial”. Sin embargo, a pesar de su robustez, la empresa señala que “su tecnología disponible de manos libres Bluetooth, el entretenimiento de DVD y un suntuoso interior han suavizado sus bordes”.

## Elección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento

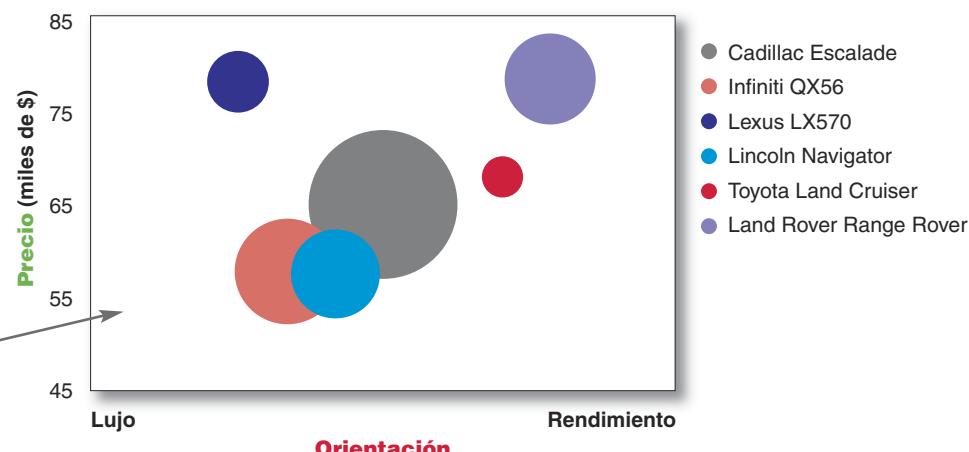
A algunas empresas les resulta fácil elegir una estrategia de diferenciación y posicionamiento. Por ejemplo, una empresa bien conocida por su calidad en ciertos segmentos tratará de alcanzar esta posición en un segmento nuevo si hay suficientes compradores que buscan calidad. En muchos casos, serán dos o más empresas las que busquen la misma posición, y cada una tendrá que encontrar la forma de distinguirse. Cada empresa debe diferenciar su oferta mediante la creación de un paquete único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento.

Por encima de todo, el posicionamiento de una marca debe atender a las necesidades y preferencias de los mercados meta bien definidos. Por ejemplo, como se señala en la historia de apertura del capítulo, aunque tanto Dunkin' Donuts como Starbucks son cafeterías, ofrecen surtidos de productos

➤ **Figura 6.3** Mapa de posicionamiento: SUV grandes de lujo

Fuente: Basado en datos provistos por WardsAuto.com y Edmunds.com, 2011.

La ubicación de cada círculo muestra dónde los consumidores posicionan una marca en dos dimensiones: precio y rendimiento-lujo. El tamaño de cada círculo indica la participación de mercado relativa de la marca en el segmento. Así, Toyota Land Cruiser es una marca de nicho que se percibe como relativamente asequible y con mayor orientación al rendimiento.



y atmósferas de tienda muy diferentes; aun así, cada una tiene éxito porque crea justo la propuesta de valor adecuada para su mezcla única de clientes.

La tarea de diferenciación y posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciales sobre las cuales construir una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y seleccionar una estrategia global de posicionamiento. La empresa debe entonces comunicar y entregar eficazmente la posición elegida al mercado.

### Identificación de posibles diferencias de valor y ventajas competitivas

Para construir relaciones redituables con los clientes meta, los mercadólogos deben comprender las necesidades del cliente mejor que sus competidores y entregar más valor al cliente. En la medida en que una empresa puede diferenciarse y posicionarse como un proveedor de valor superior al cliente, obtiene una **ventaja competitiva**.

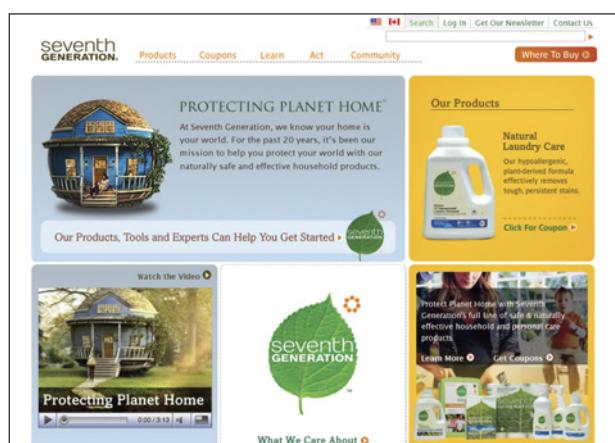
#### Ventaja competitiva

Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos.

En cualquier caso no es posible construir posiciones sólidas sobre promesas vacías: si una empresa posiciona sus productos *ofreciendo* la mejor calidad y el mejor servicio, en realidad debe diferenciar el producto de manera que *entregue* la calidad y el servicio prometidos. Las empresas deben hacer mucho más que sólo gritar sus posiciones con lemas y eslóganes. Primero deben *vivir* el lema. Por ejemplo, cuando la investigación de Staples reveló que debía diferenciarse con base en “una experiencia de compra más fácil”, el minorista de suministros de oficina detuvo su campaña de marketing “Staples: That was easy” (algo así como “Staples: Qué fácil”) por más de un año. Primero remodeló sus tiendas para ofrecer en realidad el posicionamiento prometido.<sup>24</sup>

Hace apenas unos pocos años, las cosas no eran tan fáciles para Staples... o para sus clientes. La proporción de quejas contra felicitaciones estaba en un nivel terrible: ocho a uno en las tiendas Staples. Semanas de *focus groups* produjeron una respuesta: los clientes querían una experiencia de compra más fácil. Esta simple revelación ha provocado una de las más exitosas campañas de marketing en la historia reciente, creada en torno al ahora familiar lema de “Staples: Qué fácil”. Pero reelaborar el posicionamiento de Staples tomó mucho más que sólo bombardear a los clientes con un nuevo eslógan. Antes de que pudiera prometer a los clientes una experiencia de compra simplificada, Staples tenía que realmente cumplir la promesa. Primero tenía que vivir el eslogan.

Así, durante más de un año, Staples trabajó para renovar la experiencia del cliente. Remodeló sus tiendas, racionalizó su inventario, capacitó de nuevo a sus empleados e incluso simplificó las comunicaciones con los clientes, y sólo cuando todas las piezas estaban en su lugar, Staples comenzó a comunicarles su nuevo posicionamiento. La campaña de reposicionamiento de “Staples: Qué fácil” ha tenido un sorprendente éxito, ayudando a hacer de Staples el líder absoluto de los minoristas de oficina. Sin duda, el marketing inteligente ayudó, pero las promesas de marketing significan poco si no están respaldadas por la realidad de la experiencia del cliente.



**Diferenciación del producto: productos de uso doméstico de Seventh Generation son más ecológicos, naturalmente seguros y efectivos. La marca asegura "Proteger al Planeta Hogar".**

Cortesía de Seventh Generation, Inc.

Para encontrar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben pensar en la totalidad de la experiencia del cliente con el producto o servicio de la empresa. Una empresa alerta puede encontrar formas de diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. ¿De qué maneras específicas puede una empresa diferenciarse a sí misma o a su oferta de mercado? Puede diferenciarse a lo largo de las líneas de *productos, servicios, canales, personas o imagen*.

A través de la *diferenciación de productos*, las marcas pueden diferenciarse en sus características, rendimiento, o estilo y diseño. Por lo tanto, Bose posiciona sus altavoces en su diseño llamativo y características de sonido. Al obtener la aprobación de la American Heart Association como una aproximación a un estilo de vida saludable, Subway se diferencia como la elección de comida rápida saludable. ➤ Y Seventh Generation, un fabricante de suministros domésticos de limpieza y lavandería, productos de papel, pañales y toallitas, se diferencia no tanto por el desempeño de sus productos sino por el hecho de que sus productos son más verdes. Los productos Seventh Generation aseguran “Proteger al Planeta Hogar”.

Más allá de diferenciar su producto físico, la empresa también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas empresas obtienen *diferenciación de servicios* a través de una entrega rápida, cómoda o cuidadosa. Por ejemplo, el First Convenience Bank of Texas ofrece “Horarios reales para personas reales” y abre siete días a la semana, incluyendo horarios nocturnos. Otros diferencian su

servicio con base en la atención de alta calidad al cliente. En una época en la que la satisfacción del cliente con el servicio de las aerolíneas está en declive constante, Singapore Airlines se distingue a través de un extraordinario servicio y la gracia de sus sobrecargos. “Todo el mundo espera que brindemos excelencia”, dice la aerolínea. “[Por lo tanto, incluso] en los más mínimos detalles del vuelo, nos ponemos a la altura y ofrecemos la experiencia de Singapore Airlines”.<sup>25</sup>

Las empresas que practican la *diferenciación de canal* obtienen una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan la cobertura de su canal, su experiencia y desempeño. Amazon.com y GEICO, por ejemplo, se diferencian a sí mismas mediante sus canales directos de funcionamiento suave. Las empresas también pueden obtener fuertes ventajas competitivas a través de la *diferenciación de personas*, contratando y capacitando mejor a su personal que sus competidores. La diferenciación de personas requiere que una empresa seleccione cuidadosamente a su personal de contacto con el cliente y capacitarlo bien. Por ejemplo, el personal de Disney World es conocido por ser amigable y optimista. Disney capacita cuidadosamente a su personal de parques de diversiones para que sea competente, atento y amable. Desde los agentes en la recepción del hotel y los conductores del monorriel, a los encargados de los juegos mecánicos y la gente que barre Main Street USA. Cada empleado es capacitado cuidadosamente para entender a los clientes y “hacer felices a las personas”.

Incluso cuando las ofertas competitivas tienen el mismo aspecto, los compradores podrán percibir una diferencia basada en la *diferenciación de imagen* de la empresa o marca. Una imagen de empresa o marca debe transmitir los beneficios distintivos de un producto y su posicionamiento. Desarrollar una imagen fuerte y distintiva exige creatividad y trabajo arduo. Una empresa no puede desarrollar una imagen en la mente del público de la noche a la mañana utilizando sólo unos cuantos anuncios. Si Ritz-Carlton significa calidad, esta imagen debe ser respaldada por todo la empresa dice y hace.

Los símbolos, tales como los arcos dorados de McDonald's, el paraguas rojo de Travelers, la “palomita” (el swoosh, en inglés) de Nike o la manzana mordida de Apple, pueden proporcionar un fuerte reconocimiento de empresa o marca y diferenciación de imagen. La empresa podría construir una marca alrededor de una persona famosa, como Nike lo hizo con las colecciones de calzado para baloncesto y ropa de Michael Jordan, Kobe Bryant y LeBron James.

Algunas empresas incluso se asocian con ciertos colores, como Coca-Cola (rojo), IBM (azul) o UPS (marrón). Los símbolos, personajes y otros elementos de imagen que se elijan deben ser comunicados a través de publicidad que transmita la personalidad de la empresa o la marca.

CLEANS. SOFTENS.  
REMOVES STATIC.  
IF IT COULD ONLY FOLD.



Detergent, softener, and anti-static all in one powerful sheet. New Purex® Complete 3-in-1™ laundry sheets. Just drop it into the washer, then transfer with your clothes into the dryer. Now that's better.

Purextraordinary | [Purex.com](http://Purex.com)

**▲ PUREX completo 3 en 1 se posiciona en varios beneficios. El reto es convencer a los clientes de que una marca puede hacerlo todo.**

Cortesía de The Dial Corporation, una empresa de Henkel Company

### Elegir las ventajas competitivas correctas

Supongamos que una empresa es lo suficientemente afortunada para descubrir varias diferenciaciones posibles que proporcionen ventajas competitivas; entonces deberá elegir sobre las que va a construir su estrategia de posicionamiento. Debe decidir cuántas y cuáles diferencias promover.

**¿Cuántas diferencias para promover?** Muchos mercadólogos piensan que las empresas deben promover de manera agresiva un solo beneficio para el mercado meta. El ejecutivo de publicidad Rosser Reeves, por ejemplo, dijo que una empresa debe desarrollar una *única propuesta de venta (USP)* para cada marca y adherirse a ella. Cada marca debe escoger un atributo y llamarse a sí misma “la número uno” en ese atributo. Los compradores tienden a recordar mejor al número uno, en especial en esta sociedad sobreinformada. Así, Walmart promueve sus inmejorables precios bajos y Burger King promueve la elección personal: “Como tú quieras”.

Otros mercadólogos piensan que las empresas deben posicionarse en más de un diferenciador. Esto puede ser necesario si dos o más empresas dicen ser mejores en el mismo atributo. En la actualidad, cuando el mercado de masas se fragmenta en muchos segmentos pequeños, las empresas y marcas están intentando ampliar sus estrategias de posicionamiento para atraer a más segmentos. ▶ Por ejemplo, mientras la mayoría de los comercializadores de productos de lavandería ofrecen productos separados para la limpieza, suavidad y reducir la estática, la marca de Purex de Henkel hace poco introdujo un producto que ofrece los tres beneficios: las hojas de lavandería Purex Complete 3-in-1

Laundry Sheets. “Limpia. Suaviza. Elimina la estática. Si sólo se pudiera doblar”, dice un anuncio. Evidentemente, muchos compradores quieren estos múltiples beneficios. El desafío es convencerlos de que una marca puede hacerlo todo.

**Cuáles diferencias promover.** No todas las diferencias de marca son significativas o valen la pena, y cada diferencia tiene el potencial para crear costos a la empresa, así como beneficios al cliente. Vale la pena establecer una diferencia en la medida en que cumpla con los criterios siguientes:

- **Importante.** La diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- **Distintiva.** Los competidores no ofrecen la diferencia, o la empresa puede ofrecerla de una manera distintiva.
- **Superior.** La diferencia es superior a otras formas en que los clientes puedan obtener el mismo beneficio.
- **Comunicables.** La diferencia es visible y fácil de comunicar a los compradores.
- **Preventiva.** Los competidores no pueden copiar con facilidad la diferencia.
- **Asequible.** Los compradores pueden permitirse pagar la diferencia.
- **Rentable.** La empresa puede introducir la diferencia de manera rentable.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que fallaron una o más de estas pruebas. Alguna vez el Westin Stamford Hotel de Singapur se publicitó como el hotel más alto del mundo, pero esta distinción no resultó importante para la mayoría de los turistas; de hecho, a muchos los desincentivó. Polarvision de Polaroid, que producía películas caseras de revelado instantáneo, también fracasó. Aunque Polarvision era distintiva, era inferior a otra forma de capturar el movimiento: las videocámaras.

Por lo tanto, elegir las ventajas competitivas sobre las que se posicionarán un producto o servicio puede ser difícil, sin embargo estas opciones pueden ser cruciales para el éxito. Elegir los diferenciadores correctos puede ayudar a que una marca destaque entre el grueso de los competidores. Por ejemplo, cuando el fabricante de automóviles Nissan presentó su pequeño y novedoso Cube, no posicionó al automóvil sólo en atributos compartidos con modelos de la competencia, tales como la accesibilidad y la personalización; sino también como un “artefacto móvil” que encaja con el estilo de vida digital de hoy.

### Selección de una estrategia de posicionamiento en general

#### Propuesta de valor

El posicionamiento completo de una marca: la mezcla completa de los beneficios sobre los que ésta se diferencia y posiciona.

El posicionamiento completo de una marca se conoce como la **propuesta de valor** de la marca, es decir, la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca. Es la respuesta a la pregunta del cliente “¿Por qué debo comprar su marca?”. La propuesta de valor de Volvo se basa en la seguridad pero también incluye confiabilidad, espacio y estilo, todo por un precio que es superior al promedio, pero que parece ser justo para esta combinación de beneficios.

La  **Figura 6.4** muestra las posibles propuestas sobre las que una empresa podría posicionar sus productos. En la figura, las cinco celdas verdes representan proposiciones de valor favorables, es decir, la diferenciación y el posicionamiento que dan a la empresa una ventaja competitiva. Las celdas rojas,

 **Figura 6.4** Posibles propuestas de valor

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

 Éstas son propuestas de valor favorables

 Éstas son propuestas de valor desfavorables.

en cambio, representan propuestas de valor desfavorables. La celda central amarilla representa una proposición marginal, en el mejor de los casos. En las siguientes secciones, analizamos las cinco propuestas de valor favorables: 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 proporcionar el producto o servicio más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costos más altos. Una oferta de mercado de más por más no sólo ofrece una calidad superior, también da prestigio al comprador. Simboliza estatus y un estilo de vida elevado. Los hoteles Four Seasons, los relojes Rolex, los automóviles Mercedes, electrodomésticos SubZero, todos presumen una calidad, hechura, durabilidad, desempeño o estilo superiores y, por tanto, cobran un precio más alto. Cuando Apple estrenó su iPhone, ofreció características de mayor calidad que un celular tradicional con una etiqueta de precio alta para estar a la par con su posicionamiento.

De manera similar, los comercializadores de diamantes Hearts On Fire han creado un nicho de más por más como “El diamante de corte más perfecto en el mundo”. Los diamantes Hearts On Fire tienen un diseño único de “corazones y flecha”. Cuando se ven con lupa desde su parte inferior, aparece un círculo perfecto de ocho corazones; desde la parte superior viene una explosión de fuego y luz perfectamente formada. Los diamantes Hearts On Fire no son para todos, dice la compañía. ➤ “Hearts On Fire es para aquellos que esperan más y dan más a cambio”. La marca pide un sobreprecio de 15 a 20% sobre los diamantes comparables de sus competidores.<sup>26</sup>

Aunque el posicionamiento más por más puede ser rentable, esta estrategia también presenta vulnerabilidades. A menudo es una invitación para los imitadores que afirman tener la misma calidad pero a un precio inferior. Por ejemplo, la marca más por más Starbucks se enfrenta ahora a competidores de café “gourmet” que van desde Dunkin’ Donuts hasta McDonald’s. Además, los artículos de lujo que se venden bien durante los buenos tiempos pueden estar en peligro durante las recesiones económicas, cuando los compradores se vuelven más cautelosos en sus gastos. La sombría economía reciente golpeó con fuerza a las marcas premium, tales como Starbucks.



▲ **Posicionamiento más por más: Los diamantes Hearts On Fire han creado un nicho de más por más como "El diamante de corte más perfecto en el mundo, para quienes esperan más y dan más a cambio".**

Usado con autorización de Hearts On Fire Company, LLC

marca que ofrezca calidad comparable a un menor precio. Por ejemplo, Toyota presentó su línea Lexus con una propuesta de valor de *más por lo mismo* frente a Mercedes y BMW. Su primer titular leía: “Quizá la primera vez en la historia en que cambiar un automóvil de 72 000 dólares por uno de 36 000 dólares podría considerarse un cambio para mejorar”. Así comunicaba la alta calidad de su nuevo Lexus a través de excelentes reseñas en revistas automotrices y en un video ampliamente distribuido que mostraba comparaciones de lado a lado de los automóviles Lexus y Mercedes. Publicó encuestas que mostraban que los distribuidores Lexus ofrecen a los clientes mejores experiencias de servicio y ventas que los concesionarios Mercedes. Muchos propietarios de Mercedes cambiaron a Lexus, y la tasa de recompra de Lexus ha sido del 60%, el doble del promedio de la industria.

**Lo mismo por menos.** Ofrecer *lo mismo por menos* puede ser una potente propuesta de valor: a todo el mundo le gusta obtener un buen trato. Las tiendas de descuento como Walmart y los “asesinos de categoría”, como Best Buy, PetSmart, David’s Bridal y DSW Shoes utilizan este posicionamiento. No pretenden ofrecer productos diferentes o mejores, sino muchas de las mismas marcas que los grandes almacenes y tiendas especializadas pero con grandes descuentos basados en un mayor poder de compra y menor costo de operación. Otras empresas desarrollan marcas de imitación pero a un precio inferior en un esfuerzo por atraer a los clientes lejos del líder del mercado. Por ejemplo, The Sharper Image fabrica un e-reader menos costoso, el Literati, que compite con el Nook y el Kindle.

**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 permitirse “lo mejor de lo mejor” en todo lo que compran. En muchos casos, los consumidores con gusto se conformarán con menos que un desempeño óptimo o renunciarán a algunas de las “campanas y silbatos” a cambio de un precio inferior. Por ejemplo, muchos viajeros que buscan alojamiento prefieren no pagar por lo que consideran extras innecesarios, como una piscina, un restaurante adjunto o mentas sobre la almohada. Las cadenas hoteleras como Ramada Limited, Holiday Inn Express y Motel 6 omiten algunos de estos servicios y, en consecuencia, cobran menos.

El posicionamiento de *menos por mucho menos* implica satisfacer los requisitos de rendimiento o calidad inferior de los consumidores a un precio mucho menor. Por ejemplo, las tiendas de Family Dollar y Dollar General ofrecen más productos accesibles a precios muy bajos. Las tiendas-almacén de Costco ofrecen una menor selección de mercancía y consistencia, y niveles de servicio mucho menores; en consecuencia, cobran precios bajísimos.

**Más por menos.** Por supuesto, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer *más por menos*. Muchas empresas dicen hacer esto. Y, en el corto plazo, algunas empresas en realidad pueden alcanzar tan elevadas posiciones. Por ejemplo, cuando Home Depot comenzó sus operaciones, tuvo posiblemente la mejor selección de productos, el mejor servicio y los precios más bajos en comparación con las tiendas locales de ferretería y otras cadenas de mejoras para el hogar.

Pero en el largo plazo, a las empresas le resultará muy difícil mantener tal posicionamiento de lo mejor de ambos mundos. Ofrecer más por lo general cuesta más, lo que dificulta cumplir con la promesa de “por menos”. Las empresas que intentan entregar ambos pueden perder frente a competidores más enfocados. Por ejemplo, frente a la determinada competencia de las tiendas Lowe's, Home Depot ahora debe decidir si quiere competir principalmente en servicio superior o en precios más bajos.

Habiendo dicho todo lo anterior, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para atender las necesidades y deseos de sus mercados meta. *Más por más* atraerá a un mercado meta, *menos por mucho menos* atraerá a otro y así sucesivamente. Así, en cualquier mercado, por lo general hay espacio para muchas empresas que ocuparán distintas posiciones. Lo importante es que cada empresa debe desarrollar su propia estrategia ganadora de posicionamiento, una que haga que la empresa sea especial para sus consumidores meta.

### Desarrollar una declaración de posicionamiento

#### Declaración de posicionamiento

Declaración que resume el posicionamiento de la empresa o la marca utilizando esta forma: Para (el segmento meta y necesidad) nuestra (marca) es (el concepto) que (punto de diferencia).

El posicionamiento de la empresa y la marca deben resumirse en una **declaración de posicionamiento**. La declaración debe seguir la forma: Para (el segmento meta y necesidad) nuestra (marca) es (el concepto) que (punto de diferencia).<sup>27</sup> Aquí está un ejemplo: “Para los profesionales ocupados y en movimientos que necesitan estar siempre conectados, el BlackBerry es una solución de conectividad inalámbrica empresarial que le da una forma más fácil y más confiable de mantenerse conectado a datos, personas y recursos sobre la marcha”.

Tenga en cuenta que la declaración de posicionamiento primero determina la pertenencia del producto en una categoría (solución de conectividad inalámbrica empresarial) y, a continuación, muestra su punto de diferencia de los otros miembros de la categoría (más fácil y más confiable para mantenerse conectado a datos, personas y recursos). Colocar una marca en una categoría específica sugiere similitudes que podría compartir con otros productos de la categoría. Pero el caso de la superioridad de la marca se basa en sus puntos de diferencia. Por ejemplo, el Servicio Postal de Estados Unidos envía paquetes igual que UPS y FedEx, pero diferencia su correo prioritario de sus competidores con cajas y sobres para envíos de tarifa fija, que son cómodos y de bajo precio. “Si cabe, lo enviamos”, promete la Oficina de correos.

### Comunicar y entregar la posición elegida

Una vez que ha elegido una posición, la empresa debe tomar medidas decididas para cumplir y comunicar la posición deseada para los consumidores meta. Todos los esfuerzos de la mezcla de marketing de la empresa deben apoyar la estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento de la empresa requiere acciones concretas, no sólo palabras. Si la empresa decide construir una posición sobre la base de una mejor calidad y servicio, primero debe *entregar*

esa posición. El diseño de la mezcla de marketing —producto, precio, plaza y promoción— implica trabajar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento. Por lo tanto, una empresa que se apodera de una posición de más por más sabe que debe producir productos de alta calidad, cobrar un alto precio, distribuir a través de distribuidores de alta calidad y hacerse publicidad en medios de comunicación de alta calidad. Debe contratar y capacitar a más personal de servicio, encontrar minoristas que tengan una buena reputación de servicio y desarrollar mensajes de ventas y publicidad que transmitan su servicio superior. Es la única manera de construir una posición más por más consistente y creíble.

Las empresas a menudo encuentran que es más fácil concebir una buena estrategia de posicionamiento que aplicarla. Establecer una posición o cambiarla por lo general tarda mucho tiempo. Además, las posiciones que han tardado años en construirse se pueden perder con rapidez. Una vez que una empresa ha construido la posición deseada, debe tener cuidado para mantenerla mediante un desempeño y una comunicación consistentes. Debe supervisar muy de cerca y adaptar la posición en el tiempo para que coincida con los cambios en las necesidades del consumidor y las estrategias de los competidores. Sin embargo, la empresa debería evitar los cambios bruscos que podrían confundir a los consumidores. En su lugar, la posición de un producto debería evolucionar de manera gradual a medida que se adapta al siempre cambiante entorno de marketing.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

En este capítulo aprendió sobre los elementos principales de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente: segmentación, selección de mercado meta, diferenciación y posicionamiento. Los mercadólogos saben que no pueden atraer a todos los compradores en sus mercados, o al menos no pueden atraerlos a todos de la misma manera. Por lo tanto, la mayoría de las empresas ahora practican el *marketing dirigido*, identificando segmentos de mercado, eligiendo uno o más de ellos y desarrollando productos y mezclas de marketing personalizadas para cada uno.



**OBJETIVO 1** Definir los principales pasos en el diseño de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente: segmentación, selección de mercado meta, diferenciación y posicionamiento de mercado. (pp 162–165)

Una estrategia de marketing orientada hacia el cliente comienza con la elección de cuáles clientes serán atendidos y determinar la propuesta de valor que mejor atienda a los clientes meta. Consiste en cuatro pasos: *segmentación de mercado* es el acto de dividir un

mercado en diferentes segmentos de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, quienes podrían necesitar productos o mezclas de marketing diferentes. Una vez que los grupos han sido identificados, la *selección del mercado meta* (targeting) evalúa el atractivo de cada segmento de mercado y elige uno o más segmentos para atenderlos. La *diferenciación* implica hacer diferencias reales en la oferta de mercado para crear un valor superior para el cliente. El *posicionamiento* consiste en colocar la oferta de mercado en las mentes de los consumidores meta. Una estrategia de marketing orientada hacia el cliente busca construir las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*.



**OBJETIVO 2** Enumerar y analizar las principales bases para segmentar mercados de consumo y empresariales. (pp 165–174)

No existe una manera única de segmentar el mercado. Por ello, el mercadólogo prueba diferentes variables para ver cuáles dan las mejores oportunidades de segmentación. Para el marketing de consumo, las principales variables de segmentación son geográficas,

demográficas, psicográficas y conductuales. En la *segmentación geográfica*, el mercado se divide en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades e incluso vecindarios. En la *segmentación demográfica*, el mercado se divide en grupos basados en las variables demográficas, incluyendo edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación. En la *segmentación psicográfica* el mercado se divide en diferentes grupos con base en características de clase social, estilo de vida o personalidad. En la *segmentación conductual*, el mercado se divide en grupos basados en los conocimientos de los consumidores, sus actitudes, usos o respuestas a un producto.

Los mercadólogos empresariales utilizan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Pero los mercados empresariales también pueden segmentarse por la *demografía* empresarial (industria, tamaño de la empresa), *características operacionales, enfoques de adquisiciones, factores situacionales y características personales del cliente*. La eficacia del análisis de segmentación depende de encontrar los segmentos que sean *medibles, accesibles, sustanciales, diferenciables y abarcables*.



### **OBJETIVO 3** Explicar cómo las empresas identifican los segmentos atractivos del mercado y eligen una estrategia de cobertura de mercado. (pp 174–182)

Para enfocarse en los mejores segmentos del mercado, la empresa primero evalúa las características de tamaño y crecimiento de cada segmento, y su compatibilidad con los objetivos y recursos de la empresa. A continuación, elige una de cuatro estrategias de cobertura de mercado, que varían de las más amplias a las más estrechas. El vendedor puede ignorar las diferencias de segmentos y dirigirse a un mercado amplio utilizando el *marketing indiferenciado* (o *masivo*). Esto implica producción masiva, distribución masiva y promoción masiva sobre el mismo producto en la misma forma

a todos los consumidores. O el vendedor puede adoptar el *marketing diferenciado*: desarrollar diferentes ofertas de mercado para varios segmentos. El *marketing concentrado* (o *marketing de nicho*) implica enfocarse sólo sobre uno o unos pocos segmentos. Por último, el micromarketing es la práctica de personalizar los productos y programas de marketing para adaptarse a los gustos de los individuos y ubicaciones específicas. El micromarketing incluye al *marketing local* y *marketing individual*. La elección de la mejor estrategia de selección de mercado meta dependerá de los recursos de la empresa, de la variabilidad del producto, de la etapa en el ciclo de vida del producto, de la variabilidad del mercado y de las estrategias competitivas de marketing.



### **OBJETIVO 4** Analizar cómo las empresas diferencian y posicionan sus productos de máxima ventaja competitiva. (pp 182–189)

Una vez que la empresa ha decidido a qué segmentos entrará, debe decidir sobre su *estrategia de diferenciación y posicionamiento*. La tarea de diferenciación y posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles diferenciadores para crear ventaja competitiva, elegir ventajas sobre las cuales construir una posición y elegir una estrategia general de posicionamiento.

El posicionamiento completo de la marca se llama *propuesta de valor*, es decir, la mezcla completa de beneficios sobre los cuales se posiciona la marca. En general, las empresas pueden elegir de una a cinco propuestas de valor ganadoras sobre las cuales posicionar sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos. El posicionamiento de la empresa y la marca se resumen en declaraciones de posicionamiento que establecen el segmento meta y su necesidad, el concepto de posicionamiento y puntos específicos de diferencia. La empresa debe entonces comunicar y entregar de manera eficaz la posición elegida al mercado.

## Términos clave

### Objetivo 1

- Segmentación del mercado (p 164)
- Selección del mercado meta (o cobertura de mercado) (p 164)
- Diferenciación (p 164)
- Posicionamiento (p 164)

### Objetivo 2

- Segmentación geográfica (p 165)
- Segmentación demográfica (p 166)
- Segmentación por edad y etapa del ciclo vida (p 166)
- Segmentación por género (p 167)
- Segmentación por ingreso (p 167)

Segmentación psicográfica (p 168)

Segmentación conductual (p 170)

Segmentación por ocasión (p 170)

Segmentación por beneficios (p 170)

Segmentación intermercado  
(o segmentación de mercado cruzado)  
(p 173)

Marketing concentrado (de nicho)

(p 176)

Micromarketing (p 177)

Marketing local (p 177)

Marketing individual (p 179)

### Objetivo 3

- Mercado meta (p 175)
- Marketing indiferenciado (masivo) (p 175)
- Marketing diferenciado (segmentado) (p 175)

### Objetivo 4

- Posición de producto (p 182)
- Ventaja competitiva (p 184)
- Propuesta de valor (p 186)
- Declaración de posicionamiento (p 188)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. ¿Cómo difieren la segmentación de mercado y la selección de mercado meta? (AACSB: Communication)
2. Compare y contraste la segmentación demográfica y la psicográfica. ¿Cuál es más útil para los mercadólogos? (\*AACSB: Communication; Reflective Thinking)
3. Explique cómo las empresas segmentan los mercados internacionales. (AACSB: Communication)
4. Enumere y describa los niveles en los que puede llevarse a cabo la selección del mercado meta. Dé un ejemplo de una empresa que utilice cada uno. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
5. ¿Cómo utilizan los mercadólogos el marketing local e individual? ¿Significan lo mismo estos dos términos? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
6. En el contexto de marketing, ¿qué es la *posición* de un producto? ¿Cómo saben los mercadólogos lo que es la posición? (AACSB: Communication)

### Ejercicios de pensamiento crítico

1. Visite una tienda de abarrotes y examine las marcas de cereal para el desayuno. Usando las bases para segmentar mercados de consumo, identifique las variables de segmentación que una de las marcas parezca estar utilizando. Resuma la estrategia de segmentación y selección de mercado meta de cada marca. Identifique las marcas que tienen estrategias de posicionamiento similares. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Cuando Nissan lanzó su enorme camioneta de carga Titan en Estados Unidos, y Toyota lanzó la Tundra, cada una pensó que venderían unos 200 000 vehículos por año y se aseguraron de contar con una capacidad planeada para producir cientos de miles más debido al enorme potencial del mercado estadounidense. Después de todo, los tres grandes fabricantes del país promediaban ventas de casi 2 millones de camionetas por año en ese mercado. Pero las dos empresas japonesas no alcanzaron sus metas de venta por un gran margen. En un pequeño grupo, discutan las razones potenciales para las pésimas ventas de Titan y Tundra en el segmento de mercado estadounidense. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
3. Elabore una idea para un nuevo negocio. Usando los pasos descritos en el capítulo, desarrolle una estrategia de marketing orientada hacia el cliente. Describa su estrategia y concluya con una declaración de posicionamiento para este negocio. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing “Neutralidad de la red”

La mayoría de las empresas quieren clientes que sean usuarios regulares de sus productos o servicios. Sin embargo, cuando se trata del uso del servicio de banda ancha inalámbrica e Internet, ese no siempre es el caso. Los proveedores de Internet, como Comcast, padecen de tráfico lento o bloqueado a causa de los usuarios regulares, que ven muchos videos en YouTube. En 2009, la Federal Communications Commission (FCC) prohib  o a Comcast bloquear la compartición de archivos de video, pero ese fallo fue anulado en 2010 cuando una corte determin  o que la FCC no tiene la autoridad

para hacer cumplir esas reglas de *neutralidad de la red*. Google, alguna vez campeón del acceso ilimitado para todos a Internet, cambió el tono cuando averigu  o que le beneficiaba favorecer a unos clientes por encima de otros en la floreciente arena de la banda ancha inalámbrica: Google y Verizon hicieron equipo para cabildear leyes que les permitieran preferir algunos servicios Web sobre otros. La FCC desde entonces ha adoptado nuevas reglas para hacer cumplir los principios de la neutralidad de la red. El debate se calentará más, en particular debido a que algunas empresas est  n

\*N. de T. AACSB: The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Organización fundada en 1916 dedicada al avance y acreditación de la educación de negocios. Estas actividades se enfocan y fueron planeadas según el estándar AACSB.

dependiendo cada vez más de Internet para distribuir sus productos y servicios. Algunos de estos servicios, como Netflix, requieren un ancho de banda considerable.

1. Investigue la *neutralidad de la red* y redacte un informe sobre las ventajas y desventajas de este principio desde el punto de vista de las empresas que proveen servicios de Internet y de

banda ancha inalámbrica. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

2. ¿Qué efectos tiene el uso muy intenso de servicios de banda ancha que algunos clientes hacen para los otros clientes? ¿Qué hacen los mercadólogos de estos servicios para contrarrestar el efecto de los usuarios regulares? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Ética de marketing Selección de un mercado de consumidores jóvenes

Usted nunca sabría que los consumidores son más austeros en la actualidad si sólo considerara las nuevas líneas infantiles de las casas de moda como Fendi, Versace y Gucci. La alta moda infantil no es nueva, pero los diseñadores la están llevando a nuevos niveles y la están extendiendo más allá de la ropa para ocasiones especiales para llevarla a la ropa de diario. En el pasado, algunas de las niñas pequeñas que desfilaban en las pasarelas de modas llevaban muñecas con atuendos a juego. Pero este año, mucha de la moda infantil está diseñada alrededor de ropa para mamá y papá a juego. Jennifer Lopez y sus pequeños ayudaron a Gucci a lanzar una línea para bebés y niños entre 2 y 8 años. Un atuendo infantil de Gucci con una playera, jeans entallados, un cinturón con la doble G de la marca, un impermeable y botas le costarán a mamá y papá unos

1000 dólares. Una gabardina de corte cruzado de Burberry para niños cuesta unos 335 dólares, una ganga si se compara con la gabardina a juego para mamá que cuesta 1 195 dólares. El CEO de la marca Young Versace ve crecimiento en este mercado y anticipa que su marca representará un 10% de las ventas globales de la empresa en unos cuantos años.

1. ¿Qué variables de segmentación están usando los mercadólogos en este ejemplo? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. ¿Es apropiado que los mercadólogos se enfoquen en un mercado tan joven con ropa de alto precio? (AACSB: Communication; Reflective Thinking, Ethical Reasoning)

## Marketing por números La Universidad de Kaplan va tras de los veteranos

Las universidades con fines de lucro, como Kaplan University, DeVry University y la Universidad de Phoenix, están tras de los veteranos militares. De hecho, la Universidad de Phoenix tiene más veteranos inscritos que cualquier otra. Estas escuelas dependen en gran medida de los estudiantes que reciben ayuda financiera federal, por un lado; por el otro, la ley federal limita a 90% la proporción de ingresos con fines de lucro de la Universidad que pueden derivarse de ayuda federal. Inscribir a los veteranos les ayuda a mantenerse por debajo de este umbral, porque la ley no cuenta los beneficios de los militares como ayuda gubernamental. Dado que el gasto federal en educación para veteranos se ha duplicado a casi 10 millones de dólares entre 2009 y 2010, este mercado es incluso más atractivo. Kaplan University es una de las más activas en este

sentido y cuenta con un equipo de 300 representantes concentrados exclusivamente en matricular a militares veteranos, aumentando su matrícula de veteranos en casi un 30% en sólo un año.

1. Examine los factores utilizados para evaluar la utilidad del segmento de veteranos militares. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Utilice el método de relación de cadena descrito en el Apéndice 3: Marketing por números, y estime el potencial de mercado para la educación de licenciatura en el mercado veterano. Asegúrese de indicar cualquier hipótesis. (AACSB: Communication; Use of IT; Analytical Reasoning)

## Caso en video Boston Harbor Cruises

Desde 1926, Boston Harbor Cruises ha proporcionado a sus clientes experiencias memorables sobre buques oceánicos en y alrededor del área de Boston. Pero estos días, el término *cruero* tiene significados diferentes para los que operan este negocio familiar de cuarta generación. Para prosperar tanto en tiempos económicos

fuertes como en los malos, Boston Harbor Cruises progresivamente se ha dirigido a diversos tipos de clientes con sus diferentes barcos y diferentes servicios.

Las ofertas actuales de Boston Harbor Cruises incluyen recorridos turísticos alrededor del puerto de Boston, tours para el

avistamiento de ballenas, el servicio de ferry rápido a Cape Cod, cruceros para cenas y bodas, y un emocionante paseo de alta velocidad. Incluso ofrece servicios de transporte público y servicios auxiliares para construcción en las proximidades de la costa. Al enfocarse en tan diversa base de clientes, la operación se ha vuelto aun más desafiante, pues Boston Harbor Cruises ha diferenciado incluso más el mercado en clientes locales, turistas nacionales y viajeros internacionales.

Después de ver el video con Boston Harbor Cruises, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Sobre qué variables principales ha segmentado sus mercados Boston Harbor Cruises?
2. ¿Qué estrategia de selección de mercado meta describe mejor los esfuerzos de Boston Harbor Cruises? Justifique su respuesta.
3. ¿Cómo utiliza Boston Harbor Cruises los conceptos de diferenciación y posicionamiento para construir las relaciones adecuadas con los clientes correctos?

## Casos de empresas      5 Porsche / 6 Darden Restaurants / 11 Tesco Fresh & Easy

Consulte el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. **Caso 5, Porsche: Resguardar lo antiguo mientras se introduce lo nuevo.** Porsche aprende que enfocarse en los clientes existentes no siempre la mantiene con las tendencias del mercado y mantenerse con las tendencias del mercado no siempre agrada a los clientes existentes. **Caso 6, Darden Restaurants: Equilibrio**

entre estandarización y diferenciación. Al escuchar a los clientes, Darden encuentra el éxito al dirigirse a diferentes clientes a través de distintos formatos de restaurantes. **Caso 11, Tesco Fresh & Easy: Otra invasión británica.** La megatienda de abarrotes, Tesco, intenta penetrar el mercado estadounidense al enfocarse en un segmento desatendido de clientes.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

**PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)**

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 7 Productos, servicios y marcas

## Generar valor para el cliente

### MAPA DEL CAPÍTULO

#### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Definir *producto* y las principales clasificaciones de los productos y servicios. ¿Qué es un producto? (196-201)
- ▶ **OBJETIVO 2** Describir las decisiones que toman las empresas con respecto a sus productos y servicios, líneas de productos y mezclas de productos. Decisiones de productos y servicios (201-208)

- ▶ **OBJETIVO 3** Identificar las cuatro características que afectan al marketing de servicios y las consideraciones adicionales de marketing que los servicios requieren. Marketing de servicios (208-214)
- ▶ **OBJETIVO 4** Analizar la estrategia de marca: las decisiones que las empresas toman para crear y gestionar sus marcas. Estrategia de marca: construcción de marcas fuertes (215-223)



#### Presentación de conceptos

Después de examinar la estrategia de marketing orientada hacia el cliente, daremos una mirada más profunda a la mezcla de marketing: las herramientas tácticas que los mercadólogos utilizan para implementar sus estrategias y ofrecer un valor superior al cliente. En éste y el siguiente capítulo, se estudiará cómo las empresas desarrollan y gestionan sus productos y marcas. Después, en los capítulos siguientes, consideraremos los precios, la distribución y las herramientas de comunicación de marketing. El producto y la marca son por lo general la primera y más básica consideración de marketing. Comenzamos con una pregunta al parecer sencilla: ¿Qué es un producto? La respuesta, según parece, no es tan simple.

Antes de comenzar el capítulo, echemos un vistazo a la historia de una buena marca. El marketing se trata en su totalidad de la creación de marcas que se conecten con los clientes, y pocos mercadólogos lo han hecho tan bien como Nike. Durante las últimas décadas, Nike ha convertido el logo (el swoosh) de Nike en uno de los símbolos de marca más conocidos del mundo. El extraordinario éxito de Nike es resultado de mucho más que hacer y vender buen equipo para hacer deportes. Se basa en una conexión profunda entre la icónica marca y sus clientes.



▲ Las profundas conexiones de Nike con los clientes le dan una poderosa ventaja competitiva. Nike desdibuja la línea entre la marca y la experiencia.

Newscom

## Primera parada

### Nike: Construyendo una profunda relación cliente-marca

El "swoosh" (palomita, gota) de Nike ¡está en todas partes! Sólo por diversión, intente contarlos cada vez que hojee las páginas de deportes, vea un juego de baloncesto o sintonice un partido de fútbol. A través de un innovador marketing, Nike ha hecho del omnipresente swoosh uno de los más conocidos logotipos en el planeta.

Durante la década de 1980, Nike revolucionó el marketing deportivo. Para construir la imagen de marca y su participación de mercado, Nike gastó generosamente, más que sus competidores, en patrocinios de renombre, eventos promocionales llamativos y anuncios de gran presupuesto imposibles de ignorar con el eslogan "Just Do It". Nike dio a los clientes mucho más que sólo ropa y buenos accesorios atléticos. Mientras sus competidores destacaban su desempeño técnico, Nike construía relaciones entre la marca y sus clientes. Más allá de zapatos, ropa y equipo, Nike comercializó una forma de vida, una verdadera pasión por los deportes, una actitud de hacerlo y ya. Los clientes no sólo llevaban *puestos* sus Nikes, los *experimentaban*. Como la empresa declara en su página Web, "Nike siempre ha sabido la verdad: no es tanto los zapatos, sino a dónde le llevan".

Nike avanzó con fuerza a principios de la década de 1990, agregando productos para una docena de deportes incluyendo béisbol, golf, patineta, escalada de pared, ciclismo y senderismo. La entonces temeraria y joven empresa colocó su conocida marca y logotipo swoosh sobre todo: desde gafas de sol y balones de fútbol hasta guantes de bateo y bastones de golf. Parecía que las cosas no podrían ir mejor.

A finales de la década de 1990, sin embargo, Nike tropezó y sus ventas cayeron. A medida que la compañía crecía y era más grande, su creatividad parecía irse secando y los compradores en busca de una nueva imagen cambiaron a las marcas competidoras. Mirando hacia atrás, el principal obstáculo de Nike puede haber sido su propio éxito increíble. Mientras las ventas crecieron, el swoosh puede haberse vuelto demasiado común para ser cool. En lugar de estar en contra de lo establecido, Nike se volvió *conformista*, y se enfrió su sofisticada y ardiente relación con los clientes. Nike necesitaba reavivar el significado de la marca para los consumidores.

Para darle un giro a las cosas, Nike volvió a sus raíces: innovación en productos y un enfoque en las relaciones con los clientes. Pero se embarcó para construir un nuevo tipo de conexión entre el cliente y la marca: una incluso más profunda e incluyente. Su misión recién acuñada: Nike quiere "traer inspiración e innovación a cada atleta\*" en el mundo ("si tienes un cuerpo, eres un atleta"). Esta vez, en lugar de sólo gastar más que sus competidores en anuncios de prensa y celebridades patrocinadoras que hablan a los clientes, Nike cambió hacia avanzadas herramientas de marketing para interactuar *con* los clientes para crear experiencias de marca y comunidad de marca.

Nike aún invierte cientos de millones de dólares cada año en publicidad creativa, pero ahora gasta menos de un tercio de su presupuesto anual de promoción de 593 millones de dólares en la televisión y otros medios tradicionales, en comparación con 55% de hace 10 años. Estos días, detrás de las luces brillantes, Nike ha desarrollado una serie de enfoques innovadores para construir relaciones nuevas.

Utilizando herramientas de redes sociales, digitalmente dirigidas y orientadas a la comunidad, Nike está creando comunidades de clientes que no sólo hablan con la compañía sobre la marca, sino también entre ellos.

"La última jugada maestra de Nike son las redes sociales, online y offline", dice un observador de Nike. Ya sea que los clientes conozcan a Nike a través de anuncios, presentaciones en una tienda Niketown, en un club de corredores local de Nike, en la página de Facebook de Nike, a través de su canal de YouTube, o en uno de los muchos sitios Web de la comunidad de la empresa, más y más personas se vinculan estrechamente con la experiencia de la marca Nike. Considere este ejemplo:

El extraordinario éxito de Nike es resultado de mucho más que sólo buenos artículos deportivos. Se basa en una conexión profunda entre la icónica marca Nike y sus clientes.

Dos veces por semana, 30 o más personas se reúnen en la tienda de Nike en Portland, Oregón y van a correr de noche. Después, los miembros del club de corredores de Niketown, charlan en la tienda mientras toman bebidas refrescantes. El personal de Nike realiza un seguimiento de su desempeño y aclama a los miembros que han registrado más de 100 millas. El evento es un ejemplo clásico de relaciones personales y cercanas con los clientes principales.

Nike aumenta este tipo de eventos con una red social online encaminada a establecer interacciones significativas y a largo plazo con más corredores. El sitio Web de corredores de Nike+ permite a los clientes con zapatos deportivos Nike vinculados al iPod supervisar sus desempeños: la distancia, ritmo, tiempo y calorías quemadas durante sus carreras. Los corredores pueden subir y realizar un seguimiento de sus propios tiempos de carrera, compararlos con los de otros corredores e incluso participar en desafíos locales o en todo el mundo.

Eso se llama participación de la marca. Nike+ puede ser lo segundo mejor después de tener su propio entrenador personal o trotar con un amigo. El sitio Web de Nike+ ofrece un "entrenador Nike" que otorga asesoramiento y rutinas de entrenamiento para ayudarle a prepararse para las carreras competitivas. Cuando corre, si tiene audífonos, al final de cada milla una amable voz indica cuánto ha recorrido y luego hace una cuenta regresiva de los metros finales. Si usted golpea la pared mientras está corriendo, al oprimir un botón se pone una "poderosa canción", seleccionada de manera personal, que le dará un impulso adicional y le permitirá volver a la carrera. De vuelta a casa, después

de subir los datos de su carrera, Nike+ hace un gráfico y un mapa y le ayuda a analizar su carrera.

En cinco años, 2 millones de miembros de Nike+ han registrado unos 350 millones de millas en el sitio. Colectivamente, la comunidad Nike+ ha corrido el equivalente a 14 000 viajes alrededor del mundo o 730 viajes a la Luna de ida y vuelta. El objetivo a largo plazo es que 15% de los 100 millones de corredores de todo el mundo utilicen el sistema.

Gracias a esfuerzos como Nike+, Nike ha construido una hermandad y generado un sentido de comunidad con y entre la marca y sus clientes. Más que sólo algo para comprar, los productos de Nike se han convertido de nuevo en una parte de la vida de los clientes y de sus tiempos. Como resultado, la empresa de ropa deportiva más grande del mundo está logrando resultados sobresalientes otra vez. En los últimos cinco años, incluso mientras la vacilante economía dejaba a los competidores de prendas y calzado deportivo jadeando para respirar, las ventas globales de Nike y sus ganancias aumentaron 38 y 35%, de manera respectiva. Durante los últimos tres años, la participación de Nike en el mercado de zapatos deportivos de Estados Unidos creció de 48 a 61 por ciento.

Como en las competencias deportivas, el atleta más fuerte y mejor preparado tiene la mejor oportunidad de ganar. Junto con sus profundas relaciones entre el cliente y la marca viene una poderosa ventaja competitiva. Y Nike está nuevamente muy cerca de sus clientes. Como lo observa un escritor: "Nike desdibuja la línea entre marca y experiencia".<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**C**omo se muestra en el ejemplo de Nike, en sus esfuerzos por crear relaciones con los clientes, los mercadólogos deben crear y gestionar productos y marcas que se conecten con ellos. Este capítulo comienza con una engañosamente sencilla pregunta: *¿Qué es un producto?* Después de abordar la interrogante, veremos formas de clasificar los productos en los mercados empresariales y de consumo. A continuación analizaremos las decisiones importantes que toman los mercadólogos con respecto a los productos individuales, líneas de productos y mezclas de productos. Despues examinaremos las características y los requisitos de marketing de una forma especial de productos: los servicios. Por último, nos detendremos en la cuestión de vital importancia de cómo los vendedores construyen y gestionan las marcas de productos y servicios.

### Comentario del autor ➤

Como verá, ésta es una pregunta engañosamente sencilla con una respuesta muy compleja.

#### Producto

Cualquier cosa que puede ser ofrecida 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 a la venta y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de algo.

## ¿Qué es un producto?

Definimos un **producto** como algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo los objetos tangibles como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición más amplia, entre los *productos* también se incluyen servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o una mezcla de éstos. A lo largo de este texto utilizamos el término *producto* ampliamente para incluir cualquiera o todas estas entidades. Así, un iPhone de Apple, un Toyota Camry y un Café Moka en Starbucks son productos, como también lo son un viaje a Las Vegas, servicios de inversión online de E\*Trade y la consulta de su médico familiar.

Debido a su importancia en la economía mundial, damos especial atención a los servicios. Los **servicios** son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo. Algunos ejemplos son la banca, servicios hoteleros, viajes de aerolínea, la venta minorista, comunicación inalámbrica y servicios de reparación del hogar. Analizaremos los servicios con mayor detalle más adelante en este capítulo.

## Productos, servicios y experiencias

Los productos son un elemento clave en la *oferta de mercado* general. La planeación de la mezcla de marketing comienza con la construcción de una oferta que aporte valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la que la empresa construye relaciones rentables con los clientes.

La oferta de mercado de la empresa a menudo incluye tanto bienes tangibles como servicios. En un extremo, la oferta de mercado puede consistir en un *bien tangible puro*, como un jabón, un dentífrico o sal (no hay servicios que acompañen al producto). En el otro extremo se encuentran los *servicios puros*, para los que la oferta de mercado consiste principalmente en un servicio. Los ejemplos incluyen un examen médico o los servicios financieros. Entre estos dos extremos, sin embargo, son posibles muchas combinaciones de bienes y servicios.

Hoy, a medida que los productos y servicios se vuelven cada vez más artículos de consumo masivo, muchas empresas están migrando a un nuevo nivel en la creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá de sólo hacer productos y prestar servicios, están creando y gestionando las *experiencias* de los clientes con sus marcas o empresas.

Las experiencias siempre han sido una parte importante del marketing de algunas empresas. Disney ha fabricado sueños y recuerdos durante mucho tiempo a través de sus películas y parques de diversiones. Y hace mucho que Nike declaró: “No se trata tanto de los zapatos, sino de a dónde te llevan”. Hoy todo tipo de empresas están rehaciendo sus tradicionales bienes y servicios para crear experiencias. ▶ Por ejemplo, el restaurante Olive Garden sabe que está vendiendo más que sólo comida italiana; está vendiendo toda una experiencia gastronómica.<sup>2</sup>



▲ **Creación de experiencias para cliente: Olive Garden vende más que sólo comida italiana. Sirve una experiencia idealizada de una comida familiar italiana. “Cuando estás aquí, eres de la familia”.**

Darden Concepts Inc.

Hace una década, el menú del Olive Garden se había vuelto obsoleto y las ventas fueron disminuyendo. La investigación mostró que “las personas extrañaban la comodidad emocional y la conectividad asociadas con lo familiar”, dice Drew Madsen, presidente y COO de la compañía matriz Darden Restaurants. Por ello, el Olive Garden rediseñó la experiencia gastronómica que ofrecía a sus invitados, bajo el lema “Cuando estás aquí, eres de la familia”. Para en realidad ofrecer esa experiencia al huésped, el Olive Garden comenzó a atar todo lo que hacía una comida familiar italiana ideal. Por ejemplo, los nuevos restaurantes tienen el aspecto de caseríos italianos, con una gran mesa familiar, cuyo modelo proviene de una *trattoria* florentina. En colaboración con los italianos, el Olive Garden incluso fundó el Instituto Culinario de la Toscana (Culinary Institute of Tuscany, CIT) en una Villa Toscana del siglo xi.

A través del CIT, cientos de miembros del equipo de restaurante y los chefs de Olive Garden han viajado a Italia para inspirarse y aprender los secretos de la auténtica comida italiana “que usted disfrutará compartir con su familia y amigos”. Más de 10 veces al año, la empresa envía a los integrantes de los equipos de sus restaurantes —muchos de los cuales nunca han puesto un pie en Italia— a pasar una

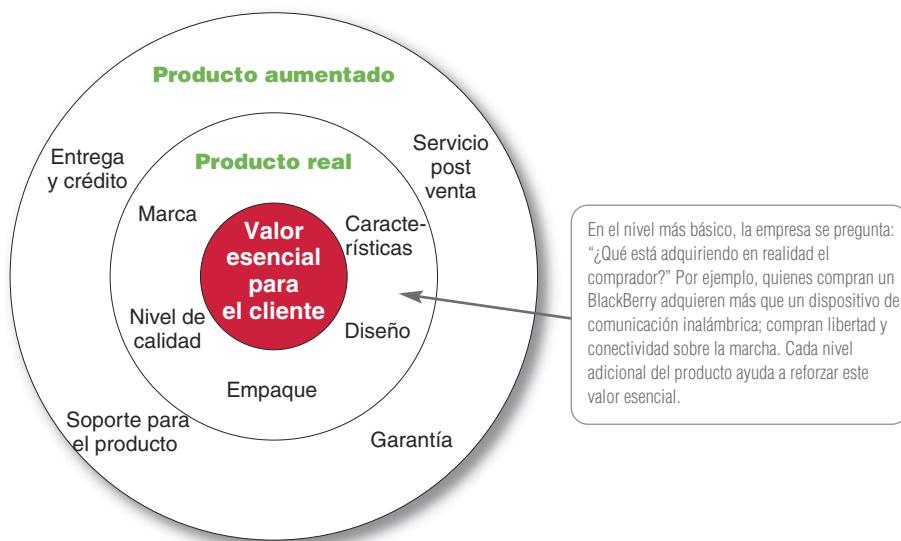
semana en CIT, donde expertos de la localidad los exponen a todo, desde cómo obtiene el aceite de oliva en las prensas hasta cómo distribuir el sabor en las capas de una salsa boloñesa. Esas inspiradoras experiencias de los empleados se traducen en una experiencia auténtica para sus huéspedes, poco frecuente en un restaurante casual. “Las personas vienen a un restaurante para alimentarse física y emocionalmente”, dice Madsen. “La parte física es la comida; la emocional, la manera en que se sienten al marcharse”. La ahora exitosa cadena Olive Garden entrega ambas.

Las empresas que comercializan experiencias tienen presente que los clientes están comprando mucho más que sólo productos y servicios. Compran lo que esas ofertas *harán* por ellos. Un reciente anuncio de BMW lo pone de esta manera: “Hace mucho tiempo nos dimos cuenta de que lo que uno hace sentir a las personas es tan importante como lo que uno fabrica”.

## Niveles de productos y servicios

Los que se encargan de la planeación de los productos deben pensar en los productos y servicios en tres niveles (consulte la ▶ **Figura 7.1**). Cada nivel agrega más valor para el cliente: el más básico es

► **Figura 7.1** Los tres niveles del producto



el *valor esencial para el cliente* y responde a la pregunta: *¿Qué está adquiriendo en realidad el comprador?* Al diseñar los productos, los mercadólogos deben definir primero los beneficios o servicios esenciales que resuelven un problema y que los consumidores buscan. Una mujer que compra un lápiz labial adquiere más que sólo color para sus labios. Charles Revson de Revlon detectó esto hace mucho: “En la fábrica hacemos cosméticos; en la tienda vendemos esperanza”. Y las personas que compran un iPad de Apple están comprando mucho más que una tablet; compran entretenimiento, autoexpresión, productividad y conectividad con sus amigos y familia: una ventana móvil y personal al mundo.

En el segundo nivel, los planificadores de producto deben transformar el beneficio esencial en un *producto real*. Necesitan desarrollar características para los productos y servicios, además de diseño, nivel de calidad, marca y empaque. Por ejemplo, el iPad es un producto real; su nombre, piezas, estilo, características, empaque y otros atributos han sido de manera cuidadosa combinados para entregar el valor esencial para el cliente de permanecer conectado.

Por último, los planificadores de producto deben crear un *producto aumentado* alrededor de los beneficios esenciales y del producto real, ofreciendo beneficios y servicios adicionales al consumidor. ► El iPad es algo más que un dispositivo digital. Ofrece a los consumidores una solución de conectividad completa. Así, cuando los consumidores compran un iPad, Apple y su distribuidor también podrían ofrecer a los compradores una garantía en refacciones y mano de obra, instrucciones sobre cómo utilizar el dispositivo, servicios de reparación rápida cuando sea necesario y un sitio Web para utilizarlo en caso de tener preguntas o problemas. También proporciona acceso a un gran surtido de accesorios y aplicaciones.

Los consumidores consideran los productos como complejos paquetes de beneficios que satisfacen sus necesidades. Durante el desarrollo de productos, los mercadólogos primero deben identificar el *valor esencial* que los consumidores buscan en el producto. Después deben diseñar el producto *real* y encontrar maneras de *aumentarlo* para crear este valor para el cliente y la experiencia más satisfactoria para él.



▲ **Producto básico, real y aumentado: las personas que compran una iPad están comprando mucho más que una tablet; compran entretenimiento, autoexpresión, productividad y conectividad: una ventana móvil y personal al mundo.**

Glowimages

### Producto de consumo

Producto comprado por el consumidor final para su consumo personal.

## Clasificaciones de productos y servicios

Los productos y servicios se dividen en dos clases amplias basadas en los tipos de consumidores que los utilizan: *productos de consumo* y *productos industriales*. Ampliamente definidos, los productos también incluyen otras entidades sujetas a marketing como experiencias, organizaciones, personas, lugares e ideas.

### Productos de consumo

Los **productos de consumo** son los productos y servicios comprados por los consumidores finales para su consumo personal. Los mercadólogos suelen clasificar estos productos y servicios sobre todo con base en cómo los consumidores realizan su compra. Los productos de consumo incluyen *productos de conveniencia*, *productos de comparación*, *productos de especialidad* y *productos no buscados*. Estos productos se diferencian en las formas en que los consumidores los compran y, por tanto, en cómo se comercializan (consulte la ► **Tabla 7.1**).

**Tabla 7.1**

## Consideraciones de marketing de los productos de consumo

Consideraciones de marketing	Tipos de producto de consumo			
	De conveniencia	De comparación	De especialidad	No buscados
Comportamiento de compra del cliente	Compras frecuentes; poca planeación, poco esfuerzo de comparación o de compra; poco involucramiento del cliente	Compras menos frecuentes; mucho esfuerzo de planeación y de compra; comparación de marcas en precio, calidad y estilo	Fuerte preferencia y lealtad de marca; esfuerzo especial de compra; poca comparación de marcas; baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento del producto (o si hay conciencia, poco interés o incluso interés negativo)
Precio	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	Varía
Distribución	Distribución intensiva a; ubicaciones cómodas	Distribución selectiva en menos puntos de venta	Distribución exclusiva en solo uno o unos cuantos puntos de venta por área de mercado	Varía
Promoción	Promoción masiva por el fabricante	Publicidad y venta personal tanto por el fabricante como por los revendedores	Promoción mejor dirigida tanto por el fabricante como por los revendedores	Publicidad intensiva y venta personal por parte del fabricante y revendedores
Ejemplos	Dentífrico, revistas y jabón para lavandería	Electrodomésticos grandes, televisiones, muebles y ropa	Bienes de lujo, como relojes Rolex o cristal fino	Seguros de vida y donaciones de sangre a la Cruz Roja

**Producto de conveniencia**

Producto de consumo que por lo general es adquirido por los consumidores con frecuencia, de inmediato y con esfuerzos mínimos de comparación y compra.

**Producto de comparación**

Producto de consumo que el consumidor, durante el proceso de selección y compra, por lo general compara con atributos tales como su idoneidad, calidad, precio y estilo.

**Producto de especialidad**

Producto de consumo con características o identificación de marca únicas y por el cual un grupo significativo de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial.

**Producto no buscado**

Producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero que por lo general no consideraría comprar.

**Producto industrial**

Producto comprado por individuos y organizaciones para su procesamiento o para su utilización al llevar a cabo un negocio.

Los **productos de conveniencia** son productos y servicios de consumo que los clientes suelen comprar con frecuencia, de inmediato y con el mínimo esfuerzo de comparación y de compra. Los ejemplos incluyen detergentes, caramelos, revistas y comida rápida. Los productos de conveniencia son por lo general de bajo precio y los mercadólogos los colocan en muchas ubicaciones para que estén disponibles cuando los clientes los necesiten o deseen.

Los **productos de comparación** son los productos y servicios de consumo que los clientes adquieren con menos frecuencia, los comparan de manera cuidadosa en su idoneidad, calidad, precio y estilo. Al adquirir productos y servicios de comparación, los consumidores pasan mucho tiempo y hacen un esfuerzo por reunir información y hacer comparaciones. Los ejemplos incluyen muebles, ropa, automóviles usados, grandes electrodomésticos y servicios de hotel y de línea aérea. Los mercadólogos de productos de comparación suelen distribuir sus productos a través de menos puntos de venta pero proporcionan mayor soporte de ventas para ayudar a los clientes en sus esfuerzos de comparación.

Los **productos de especialidad** son productos y servicios de consumo con características únicas o una identificación de marca por la que un grupo significativo de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo especial de compra. Los ejemplos incluyen marcas específicas de automóviles, equipo fotográfico de alto precio, ropa de marca y servicios de especialistas médicos o legales. Un automóvil Lamborghini, por ejemplo, es un producto de especialidad debido a que los compradores están por lo general dispuestos a recorrer grandes distancias para comprar uno. Por lo general, los compradores no comparan los productos de especialidad. Invierten sólo el tiempo necesario para llegar a los distribuidores que tienen los productos buscados.

Los **productos no buscados** son productos de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero por lo general no considera comprar. La mayoría de las innovaciones son productos no buscados hasta que el consumidor es consciente de ellas a través de la publicidad. Ejemplos clásicos de productos y servicios no buscados conocidos son los seguros de vida, servicios funerarios de manera previa planeados y las donaciones de sangre a la Cruz Roja. Por su propia naturaleza, los productos no buscados requieren mucha publicidad, ventas personales y otros esfuerzos de marketing.

**Productos industriales**

Los **productos industriales** son los adquiridos para su posterior procesamiento, o para su utilización en la realización de un negocio. Así, la distinción entre un producto de consumo y un producto

industrial se basa en el *propósito* para el cual se adquiere el producto. Si un consumidor compra una máquina para cortar el césped para uso en el hogar, es un producto de consumo; si el mismo consumidor compra la misma máquina para cortar el césped para uso en un negocio de jardinería, será un producto industrial.

Los tres grupos de productos y servicios industriales son materiales y piezas, bienes de capital, y suministros y servicios. Los *materiales y piezas* incluyen materias primas así como materiales y piezas manufacturados. Las materias primas consisten en productos agropecuarios (trigo, algodón, ganado, frutas, verduras) y productos naturales (pescado, madera, petróleo crudo, mineral de hierro). Los materiales y piezas manufacturados constan de componentes materiales (hierro, hilo, cemento, alambre) y piezas componentes (pequeños motores, neumáticos, moldes). La mayoría de los materiales y piezas manufacturados son vendidos de manera directa a los usuarios industriales. El precio y el servicio son los principales factores de marketing; la marca y la publicidad tienden a ser menos importantes.

Los *bienes de capital* son productos industriales que ayudan en la producción o en las operaciones del comprador, incluyendo las instalaciones y el equipamiento accesorio. Las instalaciones constan de compras importantes, como los edificios (fábricas, oficinas) y el equipo fijo (generadores, prensas de taladro, sistemas informáticos grandes, elevadores). El equipo accesorio incluye equipos de fábrica portátil y herramientas (herramientas de mano, montacargas) y equipamiento de oficina (computadoras, máquinas de fax, escritorios). Tienen una vida más corta que las instalaciones y sólo ayudan en el proceso de producción.

El último grupo de productos industriales es *suministros y servicios*. Los suministros incluyen surtido para operación (lubricantes, carbón, papel, lápices) y artículos para reparación y mantenimiento (pintura, clavos o escobas). Los suministros son los productos de conveniencia del campo industrial porque se adquieren por lo general con un mínimo de esfuerzo o de comparación. Los servicios empresariales incluyen servicios de reparación y mantenimiento (limpieza de ventanas, reparación de equipo de cómputo) y servicios de asesoramiento empresarial (legales, de asesoría de gestión, publicidad). Dichos servicios son suministrados por lo general por contrato.



**Marketing institucional:** La campaña de IBM "Smarter Planet" comercializa a IBM como una empresa que ayuda a mejorar CI del mundo. Este anuncio cuenta cómo las tecnologías de IBM están ayudando a crear cadenas de suministro de alimentos más seguras.

Reimpresión cortesía de International Business Machines Corporation, © 2011 International Business Machines Corporation

### Organizaciones, personas, lugares e ideas

Además de los productos tangibles y servicios, los mercadólogos han ampliado el concepto de un producto e incluido otras ofertas de mercado: organizaciones, personas, lugares e ideas.

Las organizaciones a menudo realizan actividades para "vender" a la propia organización. El *marketing institucional* consta de las actividades emprendidas para crear, mantener o cambiar las actitudes y el comportamiento de los consumidores meta hacia una organización. Tanto las organizaciones con fines de lucro como las que no tienen fines de lucro practican el *marketing institucional*. Las empresas patrocinan campañas de relaciones públicas o de *marketing de imagen corporativa* para comercializarse a sí mismas y pulir sus imágenes. La campaña Smarter Planet de IBM, por ejemplo, muestra a IBM como una empresa que proporciona soluciones innovadoras que mejoran el coeficiente intelectual mundial. Las soluciones inteligentes de IBM abarcan una gama increíble de industrias y procesos: desde el comercio y las comunicaciones digitales a la atención de la salud, la educación y la sustentabilidad. ▶ Por ejemplo, un anuncio de Smarter Planet indica cómo IBM está ayudando a seguir los alimentos "de la granja al tenedor" en un esfuerzo por reducir el 25% de la merma por deterioro de los alimentos del mundo. En el otro extremo, otro anuncio cuenta cómo los análisis de IBM ayudaron al estado de Nueva York a ahorrar 889 millones de dólares detectando a los evasores de impuestos.

Las personalidades también pueden considerarse productos. El *marketing de personalidades* consiste en llevar a cabo actividades para crear, mantener o cambiar las actitudes o comportamiento hacia determinadas personas. Los individuos, como presidentes, artistas y figuras deportivas; y profesionales como médicos, abogados y arquitectos, usan el marketing de personas para construir su reputación. Y las empresas, organizaciones benéficas y otras usan a conocidas personalidades para ayudar a vender sus productos o sus causas. Por ejemplo, Nike está representada por atletas conocidos como Kobe Bryant, Serena Williams y cientos de otros alrededor del mundo en deportes que van desde el tenis y baloncesto hasta el hockey sobre hielo y el cricket.

El hábil uso del marketing puede convertir el nombre de una persona en una poderosa marca. Considere a los chefs de Food Network, que a muchos de sus fervientes fanáticos les parecen estrellas de rock. En estos días es difícil buscar productos de cocina sin toparse con artículos respaldados por superestrellas culinarias. Por ejemplo, el famoso chef Bobby Flay

patrocina una despensa llena de maridajes, salsas y condimentos de su propia marca y de otras marcas. Y si hablamos de productos para la cocina, la minorista Kohl's se las ha ingeniado para subirse a la ola de Bobby Flay. Asimismo, Rachael Ray es un fenómeno de marketing de una sola mujer. Más allá de sus programas en Food Network, tiene su propio *show* de charla diurno; respalda una larga serie de ollas, artículos para hornear y cubiertos de color anaranjado; tiene su propia marca de comida para perros llamada Nutrish; y su propia marca de EVOO (aceite de oliva extra virgen).

El *marketing de lugares* implica actividades para crear, mantener o cambiar las actitudes o comportamientos hacia lugares particulares. Las ciudades, estados, regiones e incluso naciones enteras compiten por atraer turistas, nuevos residentes, convenciones y oficinas de empresas y fábricas. El estado de Nueva York anuncia “I ❤️ NY”, y California le insta a que “Usted se encuentre aquí”. Tourism Ireland, la agencia de turismo irlandés, invita a los viajeros a “Ir a donde Irlanda te lleve”. El sitio Web de Discover Ireland ofrece información sobre el país y sus atractivos, un planificador de viajes, ofertas de vacaciones especiales, listas de operadores de tours y mucha más información que hace más fácil decir “sí” a una visita a Irlanda.<sup>3</sup>

Las ideas también pueden ser comercializadas. En cierto sentido, todo marketing es la comercialización de una idea, ya sea que se trate de la idea general de cepillarse los dientes o la idea concreta de que los dentífricos Crest crean “sanas y hermosas sonrisas para toda la vida”. Aquí, sin embargo, nuestro enfoque se limita al marketing de las *ideas sociales*. Esta área ha sido llamada **marketing social**, definido por el Social Marketing Institute (SMI) como el uso de conceptos y herramientas de marketing comercial en programas diseñados para influir en el comportamiento de los individuos para mejorar su bienestar y el de la sociedad.<sup>4</sup>

Los programas de marketing social abarcan una amplia gama de cuestiones. Por ejemplo, el Ad Council of America ([www.adcouncil.org](http://www.adcouncil.org)), ha desarrollado decenas de campañas de publicidad social relativas a cuestiones que van desde la atención a la salud, la educación y la sustentabilidad ambiental hasta los derechos humanos y la seguridad personal. Pero el marketing social implica mucho más que sólo publicidad: el SMI fomenta el uso de una amplia gama de herramientas de marketing. “El marketing social va mucho más allá de la ‘P’ promocional de la mezcla de marketing para incluir todos los demás elementos a fin de lograr sus objetivos de cambio social”, dice el director ejecutivo del SMI.<sup>5</sup>

### Marketing social

Uso de conceptos y herramientas de marketing comercial dentro de programas diseñados para influir en el comportamiento de los individuos a fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad.

### Comentario de autor ➤

Ahora que hemos respondido a la pregunta de “¿Qué es un producto?”, profundizaremos en las decisiones específicas que las empresas deben tomar al diseñar y comercializar productos y servicios.

### Calidad del producto

Las características de un producto o servicio que dependen de su habilidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los consumidores.

➤ **Figura 7.2** Decisiones individuales de productos y servicios

¡No olvide la figura 7.1! El enfoque de todas estas decisiones es crear valor esencial para el cliente.

## Decisiones de productos y servicios

Los mercadólogos toman decisiones de productos y servicios en tres niveles: las decisiones individuales de productos, las decisiones de línea de producto y las decisiones de mezcla de productos. Analizaremos una a la vez.

### Decisiones individuales de productos y servicios

La ➤ **Figura 7.2** muestra las importantes decisiones en el desarrollo y marketing de los productos y servicios individuales. Nos concentraremos en las decisiones acerca de los *atributos del producto, branding, empaque, etiquetado y servicios de soporte al producto*.

### Atributos del producto y servicio

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios son comunicados y entregados por medio de los atributos del producto tales como su *calidad, características, estilo y diseño*.

**Calidad del producto.** La **calidad del producto** es una de las principales herramientas de posicionamiento del mercadólogo. La calidad afecta el rendimiento del producto o servicio; por lo tanto, está estrechamente vinculada con la satisfacción y el valor para el cliente. En el sentido más limitado, la calidad puede definirse como “libre de defectos”. Pero la mayoría de los mercadólogos van más allá de esta limitada definición. En cambio, definen la calidad en términos de creación de valor y satisfacción del cliente. La American Society for Quality define la *calidad* como las características de



un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, ya sean explícitas o implícitas. Asimismo, Siemens define la calidad de esta manera: “La calidad es cuando nuestros clientes regresan y nuestros productos no lo hacen”.<sup>6</sup>

La *administración de la calidad total* (*TQM* por sus siglas en inglés) es un enfoque en que todo el personal de la empresa participa en mejorar constantemente la calidad de los productos, servicios y procesos de negocios. Para la mayoría de las principales empresas, la calidad orientada al cliente se ha convertido en una forma de hacer negocios. Hoy, las empresas están tomando un enfoque de *rendimientos sobre la calidad*, donde se ve la calidad como si fuera una inversión y se responsabiliza a los esfuerzos de calidad para los resultados financieros finales.

La calidad del producto tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. En el desarrollo de un producto, el mercadólogo primero debe elegir primero un *nivel de calidad* que apoye el posicionamiento del producto. Aquí, la calidad del producto significa *calidad de desempeño*: la capacidad del producto para realizar sus funciones. Por ejemplo, un Rolls-Royce proporciona calidad de desempeño superior a un Chevrolet: tiene un viaje más suave, proporciona más lujo y “comodidades materiales” y dura más. Las empresas rara vez intentan ofrecer el máximo nivel de calidad de desempeño posible; pocos clientes quieren o pueden permitirse los altos niveles de calidad en productos tales como un automóvil Rolls-Royce, una estufa Viking o un reloj Rolex. En cambio, las empresas eligen un nivel de calidad que coincida con las necesidades del mercado meta y los niveles de calidad de los productos competidores.

Más allá del nivel de calidad, la alta calidad también puede significar altos niveles de consistencia de calidad. Aquí, la calidad del producto significa *calidad de cumplimiento*: ausencia de defectos y consistencia en la entrega de un nivel de rendimiento específico. Todas las empresas deben esforzarse por lograr altos niveles de calidad de cumplimiento. En este sentido, un Chevrolet puede tener tanta calidad como un Rolls-Royce: aunque un Chevy no tenga el mismo nivel de desempeño que un Rolls-Royce, sí puede ofrecer de manera igualmente consistente la calidad que los clientes pagan y esperan.

**Características del producto.** Es posible ofrecer un producto con características diferentes. Un modelo austero, sin ninguno de los extras, es el punto de partida. Entonces, la empresa puede crear modelos de mayor nivel mediante la adición de más características. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar el producto de la compañía de los productos de los competidores. Ser el primer productor en lanzar una nueva y valiosa característica es una de las formas más eficaces para competir.

¿Cómo puede una empresa identificar nuevas características y decidir cuáles agregar a su producto? Periódicamente debería encuestar a los compradores que han utilizado el producto y hacerles estas preguntas: ¿Cuánto le gusta el producto? ¿Cuáles características específicas del producto le gustan más? ¿Qué funciones podríamos añadir para mejorar el producto? Las respuestas a estas preguntas proporcionan a la empresa una rica lista de ideas de características; la empresa entonces puede evaluar el *valor* de cada característica para los clientes contra su *costo* para la empresa. Se debe agregar características que los clientes valoran altamente en relación con los costos.

**Diseño y estilo del producto.** Otra forma de agregar valor para el cliente es a través del *diseño y estilo* distintivo del producto. El diseño es un concepto más amplio que el estilo. El *estilo* sólo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser atractivos a la vista o producir bostezos. Un estilo sensacional puede captar la atención y producir agradable estética, pero no necesariamente hará que el producto *funcione* mejor. A diferencia de estilo, el *diseño* es más que algo superficial; va a la esencia misma del producto. Un buen diseño contribuye tanto a la utilidad del producto, como a su apariencia.

El buen diseño no comienza con lluvias de ideas nuevas y la fabricación de prototipos. El diseño comienza con la observación de los clientes, con una comprensión profunda de sus necesidades y dando forma a su experiencia de uso de productos. Los diseñadores de productos deben pensar menos en las especificaciones técnicas del producto y mucho más en cómo los clientes utilizan y se benefician con los productos. ➤ Considere la filosofía y proceso de diseño de OXO:<sup>7</sup>

Los artefactos para cocina y jardín diseñados de manera única por OXO se ven bastante cool. Pero para OXO, el buen diseño significa mucho más que buen aspecto. Significa que las herramientas OXO funcionan —*en realidad* funcionan— para cualquiera y para todos. Para OXO, el diseño significa un escurridor para ensaladas que puede utilizarse con una sola mano; herramientas con asas antideslizantes que absorban la presión y que las hacen más eficientes; o una regadera de jardín con un pico que gira de nuevo hacia el cuerpo principal, permitiendo que sea más fácil llenarla y almacenarla. Desde que salió con su súper eficaz pelador de vegetales Good Grips en 1990, OXO ha sido reconocida por sus diseños inteligentes que facilitan la vida cotidiana. Sus diseños de utensilios para el hogar, llamativos y útiles, han aparecido incluso en las exposiciones de museo, y OXO ahora ha ampliado su toque de diseño a los artículos de oficina, dispositivos médicos y productos para bebés.



Escanea este código con tu smartphone o tablet para ver el video:

Radio Nacional de España.

<http://goo.gl/uzMOJ>

We've remodeled the most important parts of your kitchen.



**OXO GOOD GRIPS**

For information call 1-800-543-4411

**We've remodeled the peeler. We've remodeled the garlic press, the can opener and the wooden spoon. And we didn't stop there. Any kitchen tools that weren't comfortable or easy to use were fair game. The idea isn't to make the old tools**

**obsolete, it's to make them better. If we can't make them better, we don't make them at all. Pick up OXO Good Grips and you'll feel what we mean. They're easy to hold, easy to use and easy to love. In fact, they might just change the way you feel about your kitchen.**

**Diseño de productos: OXO comienza con una experiencia deseada por el usuario final y, a continuación, traduce esas quimeras en artefactos eminentemente utilizables.**

OXO International Inc.

### Marca

Nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de aquellos de la competencia.

Gran parte de la inspiración de diseño de OXO proviene de manera directa de los usuarios. “Cada uno de los productos que hacemos empieza... observando cómo la gente usa las cosas”, dice Alex Lee, presidente de OXO. “Ésas son las gemas: cuando se identifica un problema latente”. Por ejemplo, después de ver luchar a las personas con la tradicional taza medidora de Pyrex, OXO descubrió una falla crítica: es imposible decir qué tan llena está sin levantarla hasta la altura de los ojos. Las tazas medidoras de OXO resultantes tienen marcas en el interior que pueden ser leídas desde arriba, lo suficientemente grandes como para leerlas sin gafas. Así, OXO comienza con una experiencia deseada por el usuario final y, a continuación, traduce esas quimeras en artefactos eminentemente utilizables.

### Branding

Quizás la habilidad más distintiva de los mercadólogos profesionales sea su capacidad para construir y administrar las marcas. Una **marca** es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores ven las marcas como una parte importante de un producto y el branding puede añadir valor a la compra de los consumidores. Los clientes asocian significados a las marcas y desarrollan relaciones con la marca. Como resultado, las marcas tienen un significado que va mucho más allá de los atributos físicos de un producto. Por ejemplo, considere a Coca-Cola:<sup>8</sup>

En una interesante prueba de sabor de Coca-Cola contra Pepsi, se conectó a 67 personas con máquinas de monitoreo de ondas cerebrales mientras consumían ambos productos. Cuando los refrescos no tenían marcas, las preferencias del consumidor se dividieron justo por la mitad, pero cuando se identificaron las marcas, los sujetos eligieron Coca-Cola sobre Pepsi por un margen de 75 a 25%. Cuando bebían la marca identificada como Coca-Cola, las zonas cerebrales más iluminadas fueron las relacionadas con el control cognitivo y la memoria, un lugar donde se almacenan los conceptos de cultura. No sucedió tanto cuando bebieron Pepsi. ¿Por qué? Según un estratega de marca, se debe a que las imágenes de marca de Coca-Cola han estado presentes por largo tiempo: la contorneada botella, de casi 100 años de edad, y la letra cursiva se asocian con iconos que van desde Mean Joe Greene hasta los osos polares y Santa Claus. Las imágenes de Pepsi no están tan profundamente arraigadas. Aunque la gente podría asociar Pepsi con una celebridad de moda o con el atractivo de la “Generación Pepsi”, probablemente no la asocian con los fuertes y emotivos iconos estadounidenses asociados con la Coca. ¿La conclusión? Simple y llana: la preferencia del consumidor no se basa sólo en el sabor. La marca icónica de Coca-Cola parece marcar la diferencia.

El branding se ha vuelto tan fuerte que hoy casi nada carece de marca. La sal se empaqueta en envases con marca, las tuercas y los pernos comunes están empaquetados con la etiqueta de un distribuidor y las piezas para automóviles —bujías, neumáticos, filtros— llevan nombres de marca que difieren de los de los fabricantes de automóviles. Incluso frutas, verduras, productos lácteos y aves de corral tienen una marca: naranjas Sunkist, ensaladas de lechuga iceberg Dole Classic, leche orgánica Horizon, pollos Perdue, huevos Eggland's Best.

El branding ayuda a los compradores de muchas maneras. Los nombres de las marcas ayudan a los consumidores a identificar productos que podrían beneficiarlos. Las marcas también dicen algo sobre la consistencia y la calidad del producto: los compradores que adquieren siempre la misma marca saben que obtendrán las mismas características, beneficios y calidad cada vez que compran. El branding le da varias ventajas también al vendedor. El nombre de marca y la marca registrada del vendedor proporcionan protección legal a las características únicas del producto, que de lo contrario podrían ser copiadas por los competidores. El branding ayuda al vendedor a segmentar mercados. Por ejemplo, en lugar de ofrecer un producto general para todos los consumidores, Toyota puede ofrecer las diferentes marcas de Scion, Toyota y Lexus, cada una con numerosas submarcas —tales como Camry, Corolla, Prius, Matrix, Yaris, Tundra y Land Cruiser. Por último, un nombre de marca se convierte en la base sobre la que puede construirse toda la historia acerca de cualidades especiales de un producto. Por ejemplo, Eggland's Best se diferencia de los huevos comunes con la promesa de: “Mejor sabor. Mejor nutrición. Mejores huevos”.

La creación y gestión de las marcas son quizás las tareas más importantes del mercadólogo. Analizaremos con más detalle la estrategia de branding más adelante en el capítulo.

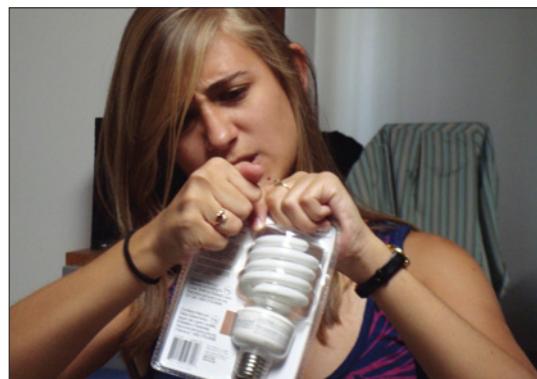
## Empaque

Actividades de diseño y producción del recipiente o envoltura de un producto.

### Empaque

El **empaque** (o envase) consiste en diseñar y producir el recipiente o envoltura para un producto. Tradicionalmente, la función principal del empaque era mantener y proteger el producto. En los últimos tiempos, sin embargo, el empaque también se ha convertido en una importante herramienta de marketing. El aumento de la competencia y el desorden en los anaqueles de los minoristas implican ahora que los empaves deban realizar muchas tareas de ventas: desde atraer a los compradores hasta comunicar el posicionamiento de la marca y cerrar la venta. Como observa una experta en empaves: "No todos los consumidores ven la publicidad de una marca o están expuestos a las emocionantes actividades de redes sociales que ella organiza, pero todos los consumidores que compran el producto interactúan con su humilde empaque".<sup>9</sup>

Las empresas se están dando cuenta del poder de un buen empaque para crear reconocimiento inmediato de una marca por parte del consumidor. Por ejemplo, un supermercado promedio tiene en existencias 48 750 artículos; el Walmart Supercenter promedio tiene 142 000 artículos. El comprador típico pasa por unos 300 artículos por minuto, y entre 40 y 70% de todas las decisiones de compra se toma en las tiendas. En este entorno altamente competitivo, el empaque puede ser la última y mejor oportunidad que tenga el vendedor para influir en los compradores. Así, para muchas empresas, el empaque en sí mismo se ha convertido en un importante medio de promoción.<sup>10</sup>



**Los envases mal diseñados pueden causar frustración para los clientes y ventas perdidas para las empresas. La "ira del envase" es la frustración que todos sentimos cuando intentamos liberar un producto de un paquete casi impenetrable.**

Tktktk/Wikipedia

Los empaves mal diseñados pueden causar dolores de cabeza a los consumidores y ventas perdidas para la empresa. ▶ Piense en todos esos paquetes difíciles de abrir, como los estuches de DVD sellados con etiquetas imposiblemente adhesivas, empaves con abrazaderas de alambre que cortan los dedos o contenedores de plástico sellados como una ostra que causan "ira de envase" y envían a unas 6 000 personas al hospital cada año con laceraciones y heridas de punción. Otra cuestión del empaque es el empaquetar en exceso, como si una pequeña unidad de memoria USB se empaqueta en un sobredimensionado cartón con plástico para su exhibición y se entrega en una gigantesca caja de cartón corrugado para envíos. El empaquetar en exceso crea una cantidad increíble de residuos, lo que frustra a quienes se preocupan por el medio ambiente.<sup>11</sup>

Por el contrario, los empaves innovadores pueden darle la ventaja a una empresa sobre sus competidores y aumentar las ventas. Por ejemplo, Method revolucionó el mercado de detergentes de lavandería el año pasado con su nuevo detergente amigable con el medio ambiente y ultraconcentrado (concentrado 8x frente a la concentración estándar de 2x). Igual de revolucionaria fue la forma en que Method envasó su producto.<sup>12</sup>

El envase del detergente de lavandería de Method representa una "triple anotación" de gran diseño. En primer lugar, ¡es muy pequeño! Menos embalaje significa no tener que levantar más cosas pesadas. En segundo lugar, en vez de emplear la botella tradicional y la tapa de medición, el contenedor de Method tiene una ingeniosa tapa de bomba que permite una dosificación precisa, a una mano, sin líos, directamente en la lavadora: 4 bombeos = 1 carga. Por último, el paquete contiene un 50% de materiales reciclados. El cofundador de Method Eric Ryan, dice: "Nuestro nuevo detergente de lavandería está transformando la forma en que lavamos la ropa, eliminando las botellas pesadas, que gotean y producen desorden en la lavandería". La nueva presentación recibió el premio International Design Excellence Award el año pasado, así como un premio de Good Housekeeping VIP (Producto Innovador). Estas innovaciones han ayudado a hacer de Method una de las empresas de más rápido crecimiento de Estados Unidos.

En los últimos años, la seguridad de los productos también se ha vuelto una preocupación principal del empaquetado. Todos hemos aprendido a lidiar con los envases difíciles de abrir "a prueba de niños". Debido a la erupción de sustos de adulteraciones de productos en la década de 1980, la mayoría de los productores de medicamentos y los fabricantes de alimentos ahora ponen sus productos en envases inviolables. En la toma de decisiones de embalaje, la empresa también debe atender crecientes preocupaciones ambientales. Por fortuna, como Method, muchas empresas se han vuelto "verdes" al reducir sus empaves y utilizar materiales de empaque ambientalmente responsables.

### Etiquetado

Las etiquetas van desde las simples etiquetas adheridas a los productos hasta los complejos gráficos que forman parte del envase. Realizan varias funciones. Por lo menos, la etiqueta *identifica* el

producto o marca, tal como el nombre de Sunkist estampado en las naranjas. La etiqueta también puede *describir* varias cosas sobre el producto: quién lo hizo, dónde se hizo, cuándo fue hecho, su contenido, con qué fin se usa y cómo utilizarlo de forma segura. Por último, la etiqueta podría ayudar a *promocionar* la marca, apoyar su posicionamiento y conectarse con los clientes. Para muchas empresas, las etiquetas se han convertido en un elemento importante en las campañas de marketing más amplias.

Las etiquetas y logotipos de marca pueden apoyar el posicionamiento de la marca y agregarle personalidad. Por ejemplo, el envase hace poco actualizado de Pepsi porta un nuevo logotipo sonriente, más edificante. “Se siente como la misma Pepsi que conocemos y amamos”, dice un experto en la marca, “pero es más aventurera, más juvenil, con un poco más de personalidad”. Presenta un “espíritu de optimismo y juventud”, dice un mercadólogo de Pepsi.<sup>13</sup>

De hecho, los logotipos y etiquetas de marca pueden convertirse en un elemento crucial en la conexión entre el cliente y la marca. Por ejemplo, cuando PepsiCo cambió hace poco el diseño de la etiqueta de su envase de jugo de naranja Tropicana, los indignados clientes leales de Tropicana inundaron los blogs y otros canales en línea durante meses, calificando al nuevo diseño de todo, desde “feo” a “estúpido” y hasta “genérico”. PepsiCo cedió y regresó al envase antiguo: el clásico anaranjado con un popote asomado... que los clientes aman. ➤ Del mismo modo, cuando Gap hace poco introdujo un rediseño más contemporáneo de su antiguo logo familiar —el conocido texto blanco sobre un cuadrado azul— los clientes enfurecieron e impusieron una intensa presión en línea. Gap restituyó el antiguo logo después de sólo una semana. Tales ejemplos “destacan una poderosa conexión que tienen las personas con las representaciones visuales de sus marcas amadas”, dice un analista.<sup>14</sup>

Junto con los aspectos positivos, hay una larga historia de problemas legales sobre envases y etiquetas. La ley de 1914 de la Comisión Federal de Comercio estadounidense establece que las etiquetas y los empaques falsos, engañosos o falaces constituyen competencia desleal; sin embargo, las etiquetas todavía podían engañar a los clientes, no describir ingredientes importantes o no incluir advertencias de seguridad necesarias. Como resultado, varias leyes federales y estatales regulan el etiquetado. La más prominente es la ley sobre el envasado y etiquetado justo de 1966, que establece los requisitos de etiquetado obligatorios, alentó a los estándares voluntarios de embalaje y permitió a las agencias federales establecer normas de embalaje en industrias específicas.

El etiquetado ha sido afectado en los últimos tiempos por el *precio unitario* (que indica el precio por unidad de una medida estándar), *fechado abierto* (que indica la vida útil esperada del producto) y *etiquetado nutricional* (indicando los valores nutricionales del producto). La ley de 1990 sobre el etiquetado nutricional y educativo requiere que los vendedores proporcionen información nutricional detallada sobre productos alimenticios, y recientes acciones radicales de la Administración para Alimentos y Drogas (FDA, *Food and Drugs Administration*) regulan el uso de términos relacionados con la salud como *bajo en grasas*, *alto en fibra* y *light*. Los vendedores deben garantizar que sus etiquetas contengan toda la información necesaria.

**Servicios de soporte al producto**

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de la empresa por lo general incluye algunos servicios de apoyo, que pueden ser una parte menor o una parte importante de la oferta total. Más adelante en este capítulo analizaremos los servicios como productos en sí mismos. Aquí, tratamos sobre los servicios que aumentan los productos reales.

Los servicios de apoyo son una parte importante de la experiencia total del cliente con la marca. ➤ Por ejemplo, la exclusiva tienda minorista Nordstrom sabe que el buen marketing no se detiene al hacer la venta. Mantener a los clientes felices *después* de la venta es la clave para construir relaciones duraderas. El lema de Nordstrom: “Cuidar de los clientes, sin importar lo que cueste”, antes, durante y después de la venta.<sup>15</sup>

Nordstrom tiene abundantes historias de hazañas en servicio post-venta: empleados que entregan pedidos en las casas de los clientes o calientan sus automóviles mientras los clientes pasan un poco más de tiempo de compras. En cierta ocasión, un vendedor presumiblemente dio un reembolso por un neumático a un cliente... aunque Nordstrom no vende neumáticos (la tienda se enorgullece de una política de devoluciones *sin preguntas*). En otro caso, una empleada de ventas de Nordstrom detuvo



▲ **Etiquetas y logotipos de marca: cuando Gap intentó modernizar su familiar logotipo, los clientes enfurecieron, destacando la poderosa conexión que las personas tienen con las representaciones visuales de sus amadas marcas.**

Newscom



**▲ Nordstrom prospera en las historias sobre sus hazañas de servicio post-venta. Desea “Cuidar de los clientes, sin importar lo que cueste”, antes, durante y después de la venta.**

Kelly Redinger/Vibe Images/Alamy

### Línea de productos

Conjunto de productos que se encuentran muy relacionados debido a que funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de punto de venta o se encuentran dentro de determinados rangos de precio.

a un cliente en la tienda y le preguntó si los zapatos que llevaba habían sido comprados allí. Cuando el cliente dijo que sí, la dependienta insistió en remplazarlos en el acto, diciendo que no se veían tan bien como deberían. Incluso se cuenta el caso de una clienta fiel que murió con una deuda vencida de 1 000 dólares en su cuenta de Nordstrom; la compañía no sólo condonó la deuda al esposo, sino que incluso envió un arreglo floral al funeral. Tales hazañas de servicio mantienen a los clientes Nordstrom regresando una y otra vez.

El primer paso en el diseño de servicios de apoyo es hacer sondeos entre los clientes de manera periódica para evaluar el valor de los servicios actuales y obtener ideas para nuevos servicios. Una vez que la empresa ha evaluado la calidad de diversos servicios de apoyo a los clientes puede tomar medidas para arreglar los problemas y agregar nuevos servicios que serán las delicias de los clientes y producirán utilidades para la empresa.

Muchas empresas están utilizando una mezcla sofisticada de teléfono, correo electrónico, Internet y tecnologías de voz interactiva y datos para proporcionar servicios de apoyo que no eran posibles antes. Por ejemplo, HP ofrece un conjunto completo de servicios post-venta para todos sus productos. Promete “HP Total Care: ayuda de expertos para cada etapa de vida de su producto. Desde elegirlo, configurarlo, protegerlo, ajustarlo hasta reciclarlo”. Los clientes pueden hacer clic en el portal de servicio HP Total Care que ofrece recursos en línea para los productos de HP y de asistencia técnica 24/7, a la que puede accederse a través de correo electrónico, chat instantáneo y teléfono.<sup>16</sup>

### Decisiones de línea de producto

Más allá de las decisiones sobre productos y servicios individuales, la estrategia de producto requiere también la creación de una línea. 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, son comercializados a través de los mismos tipos de puntos de venta o caen dentro de un determinado rango de precios. Por ejemplo Nike produce varias líneas de zapatos deportivos y ropa, y Marriott ofrece varias líneas de Hoteles.

La decisión principal de una línea de productos implica la *longitud de la línea de productos*, es decir, el número de artículos que abarca. La línea es demasiado corta si el gerente puede aumentar las utilidades agregando artículos; la línea es demasiado larga si el gerente puede aumentar las utilidades descontinuando artículos. Los gerentes necesitan analizar sus líneas de productos periódicamente para evaluar las ventas y utilidades de cada elemento y comprender cómo contribuye cada uno al desempeño global de la línea.

Una empresa puede expandir su línea de productos de dos maneras: *rellenando la línea o extendiendo la línea*. El *rellenado de la línea de productos* implica agregar más elementos dentro de la gama actual. Existen varias razones para llenar la línea de productos: alcanzar utilidades adicionales, satisfacer a los distribuidores, usar el exceso de capacidad, ser la empresa líder de línea completa y tapar agujeros para dejar fuera a los competidores. Sin embargo, el rellenado de la línea será excesivo si provoca el canibalismo y confusión en el cliente. La empresa debe asegurarse de que los nuevos artículos sean notablemente diferentes de los existentes.

La *extensión de la línea de productos* se produce cuando una empresa alarga su línea de productos más allá de su gama actual. La empresa puede estirar su línea hacia abajo, hacia arriba o en ambos sentidos. Las empresas situadas en la parte superior final del mercado pueden ampliar sus líneas *hacia abajo*. Una empresa puede ampliar hacia abajo en el mercado para tapar un hueco de mercado que, de otra manera, atraería a un nuevo competidor, o para responder al ataque de un competidor en el extremo superior. O bien puede agregar productos de menor costo debido a que existe más rápido crecimiento en los segmentos correspondientes. Las empresas también pueden extender sus líneas de productos *hacia arriba*, lo que a veces hacen para añadir prestigio a sus productos actuales. O pueden ser atraídas por un ritmo de crecimiento más rápido o márgenes más altos en el extremo superior.

Para ampliar su atractivo de mercado e impulsar su crecimiento, en años recientes BMW ha extendido su línea en *ambas direcciones* al mismo tiempo que llena las brechas entre ellas.<sup>17</sup>

En la última década, BMW ha pasado de un fabricante de automóviles de una sola marca y cinco modelos a una potencia con tres marcas, 14 “Series” y más de 30 modelos distintos. No sólo extendió su línea de productos hacia abajo con su MINI Cooper y los modelos compactos de la Serie 1, sino

que también se ha extendido hacia arriba con la adición de Rolls-Royce. La empresa ha llenado las brechas entre ellas con los *roadsters* Z4, el coupé Serie 6, los crossovers y los vehículos deportivos de la Serie X; y los modelos de alto rendimiento de la Serie M. A continuación: una selección creciente de híbridos y automóviles completamente eléctricos. Como resultado, BMW ha potenciado su atractivo a los ricos, a los millonarios y a los que quieren ser ricos, todo ello sin apartarse de su posicionamiento de puro lujo.

## Decisiones de mezcla de producto

### Mezcla de productos (o portafolio de productos)

Conjunto de todas las líneas de producto y artículos que un vendedor particular ofrece a la venta.

Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de ellos. Una **mezcla de productos (o portafolio de productos)** consta de todas las líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece en venta. La mezcla de productos de Campbell Soup Company consta de tres líneas de productos principales: bebidas saludables, bocadillos horneados y comidas sencillas.<sup>18</sup> Cada línea de productos consta de varias sublíneas. Por ejemplo, la línea de comidas sencillas se compone de sopas, salsas y pastas. Cada línea y sublínea tiene muchos artículos individuales. En total, la mezcla de productos Campbell incluye cientos de artículos.

**A Winning Combination**

At Campbell, we are focused on three large and growing categories: Healthy Beverages, Baked Snacks and Simple Meals. Our brands are market leaders in their principal geographies. We have world-class product technologies, an experienced, talented team and the financial strength to invest in growth. It all adds up to a focused food company with a winning portfolio for nourishing people's lives everywhere, every day.

▲ **La mezcla de productos: Campbell Soup Company tiene una línea de productos muy concentrada que es consistente con su misión de "nutrir las vidas de las personas en todo el mundo, cada día".**

Campbell Soup Company

La mezcla de productos de una empresa tiene cuatro importantes dimensiones: amplitud, longitud, profundidad y consistencia. La *amplitud* de la mezcla de productos se refiere al número de diferentes líneas de productos que tiene la empresa. ▶ Por ejemplo, Campbell Soup Company tiene una mezcla de productos bastante concentrada que se ajusta a la misión de "nutrir las vidas de las personas en todas partes, todos los días". Por el contrario, GE fabrica tantos como 250 000 artículos en una amplia gama de categorías, desde bombillas para iluminación hasta turbinas de jet y locomotoras diesel.

La *longitud* de mezcla de productos se refiere al número total de artículos que tiene una empresa dentro de sus líneas de productos. Campbell Soup tiene varias marcas dentro de cada línea. Por ejemplo, su línea de comidas sencillas incluye sopas Campbell's, sopas y caldos de Wolfgang Puck, salsa de tomate Prego, salsas Pace y caldos Swanson, además de otras marcas internacionales.

La *profundidad* de la mezcla de productos se refiere al número de versiones ofrecidas para cada producto en la línea. Las sopas Campbell's son ofrecidas en siete variedades, que van desde las sopas condensadas Campbell's y las sopas Chunky de Campbell's hasta las sopas Campbell's Select Harvest y las sopas Healthy Request de Campbell's. Cada variedad ofrece una serie de formas y formulaciones. Por ejemplo, es posible comprar sopa Campbell's Chunky Hearty Beef Noodle (fideo con res), Chunky Chicken & Dumplings (pollo y bolitas de masa), y Chunky Steak & Potato (res y papa) en latas o recipientes apropiados para el microondas.

Por último, la *consistencia* de la mezcla de productos se refiere a qué tan estrechamente están relacionadas las diferentes líneas de productos en su uso final, requerimientos de producción, canales de distribución o de alguna otra forma. Las líneas de producto de Campbell Soup Company son consistentes en la medida en que son productos de consumo y se mueven a través de los mismos canales de distribución. Las líneas son menos consistentes en la medida en que realizan diferentes funciones para compradores.

Estas dimensiones de la mezcla de productos proporcionan los puntos de referencia para definir la estrategia de productos de la empresa. Ésta puede aumentar sus negocios en cuatro formas. Puede añadir nuevas líneas de productos, ampliando su gama (de esta manera, sus nuevas líneas se fortalecen de la reputación de la compañía en sus otras líneas). La empresa puede alargar sus líneas de productos existentes para convertirse en una empresa de línea más completa. También puede añadir versiones de cada producto y así profundizar su mezcla. Al final, la empresa puede seguir una mayor consistencia en su línea de productos —o menor— dependiendo de si quiere tener una sólida reputación en un único campo o en varios.

De vez en cuando, la empresa también podría tener que optimizar su mezcla de productos para ir descartando las líneas y modelos con un rendimiento marginal y recuperar su enfoque. Por ejemplo, como parte central de su reciente entrega, Ford dio a su mezcla de productos una poda importante.<sup>19</sup>

Ford sacrificó su rebaño de marcas de automóviles de 97 a menos de 20. Desapareció por completo la línea Mercury y vendió la línea de Volvo. La poda de las marcas de la empresa emocionó especialmente al CEO de Ford, Alan Mulally, quien aún se desquicia pensando sobre cuán desenfocada y poco *cool* se había tornado la marca Ford. “Quiero decir, teníamos 97 de ellos, ¡por favor!, dice, apuntando a la lista de antiguos modelos. “¿Cómo vas a hacerlos *cool* a todos ellos? Llegas a las 8 A.M. y dices ‘desde las 8 hasta el mediodía voy a hacer que el Nº 64 sea *cool*? Y, a continuación, voy a hacer *cool* al Nº 17, después de comer?’ Es ridículo”.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Disminuya la velocidad durante un minuto. Para obtener un mejor sentido de cuán grande y compleja puede volverse la oferta de productos de una empresa, investigue la mezcla de productos de Procter & Gamble.

- Utilizando el sitio Web de P&G ([www.pg.com](http://www.pg.com)), su informe anual u otras fuentes, elabore una lista de todas las líneas de productos y productos individuales de la empresa. ¿Qué le sorprende acerca de esta lista de productos?
- ¿Es consistente la mezcla de productos de P&G? ¿Qué estrategia o lógica general parece haber guiado el desarrollo de esta mezcla de productos?

### Comentario de autor ➤

Como se señaló al comienzo de este capítulo, también los servicios son productos (intangibles). Por ello todos los temas de producto que hemos analizado hasta ahora se aplican tanto a los servicios como a los productos físicos. Sin embargo, en esta sección nos centramos en las características y necesidades especiales de marketing que distinguen a los servicios.

## Marketing de servicios

Los servicios han crecido de manera dramática en los últimos años; en la actualidad representan cerca del 65% del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos y la industria de servicios sigue creciendo. Se estima que, para 2014, más de cuatro de cada cinco empleos en los Estados Unidos estarán en las industrias de los servicios. Los servicios están creciendo aún más rápido en la economía mundial, que conforman el 64% del producto bruto mundial.<sup>20</sup>

Las industrias de servicios varían enormemente. Los *gobiernos* ofrecen servicios a través de los tribunales, servicios de empleo, hospitales, servicios militares, los departamentos de policía y bomberos, el servicio postal y las escuelas. Las *organizaciones privadas sin fines de lucro* ofrecen servicios a través de museos, organizaciones de beneficencia, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Además, un gran número de *organizaciones de negocios* ofrece servicios: aerolíneas, bancos, hoteles, compañías de seguros, consultoras, prácticas médicas y jurídicas, empresas de entretenimiento y de telecomunicaciones, empresas de bienes raíces, minoristas y otros.

## La naturaleza y las características de un servicio

Una empresa debe considerar cuatro características especiales al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad (ver ➤ **Figura 7.3**).

➤ **Figura 7.3** Las cuatro características del servicio



## Intangibilidad del servicio

Concepto de que los servicios no pueden ser vistos, probados, sentidos, escuchados u olfateados antes de ser comprados.

La **intangibilidad del servicio** significa que no es posible ver, probar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de que sean comprados. Por ejemplo, las personas sometidas a cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra. Los pasajeros de líneas aéreas tienen sólo un boleto y una promesa de que ellos y sus equipajes llegarán con seguridad a su destino (idealmente al mismo tiempo). Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan *señales* de calidad del servicio. Ellos sacan conclusiones acerca de la calidad del lugar, personas, precio, equipamiento y comunicaciones que pueden ver.

Por lo tanto, la tarea del proveedor de servicios es hacer que el servicio sea tangible de una o más formas y enviar las señales correctas acerca de la calidad. La clínica Mayo lo hace bien:<sup>21</sup>

**Walking in Rhythm**  
by Newsletter Editor

You often hear the old adage that nurses are caring and compassionate. It's true, but what does it mean? How do you show it, how do you express it, and what defines compassion and caring? Transplant Services on Mayo 3 South on the Florida campus has a clear understanding of this terminology.

**Walking in Rhythm**

Rebecca in Colorado on Abby's Heart Surgery...  
Pam Block on Abby's Heart Surgery...  
Shannon Beauchene on Abby's Heart Surgery...  
joelle bauerle on Abby's Heart Surgery...

Al proporcionar a los clientes evidencia ordenada y honesta de sus capacidades, la clínica Mayo ha construido una de las marcas más poderosas en el cuidado de la salud. Su blog Sharing Mayo Clinic permite escuchar de manera directa de aquellos que han estado en la clínica o que trabajan allí.

Mayo Foundation for Medical Education and Research

## Inseparabilidad del servicio

Concepto de que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden ser separados de sus proveedores.

## Variabilidad del servicio

Concepto de que la calidad de los servicios podría variar en gran medida dependiendo de quién los provee y cuándo, dónde y cómo son provistos.

## Caducidad del servicio

Concepto de que los servicios no pueden ser almacenados para su uso o venta posterior.

Cuando se trata de hospitales, es muy difícil para el paciente promedio juzgar la calidad del "producto". Uno no lo puede probar, no lo puede devolver si no te gusta y necesita un grado académico avanzado para entenderlo. Y así, al considerar un centro médico, la mayoría de nosotros de manera inconsciente se convierte en detectives, buscando pruebas de su integridad, cuidado y competencia. La clínica Mayo no lo deja al azar. Por el contrario, ofrece a los pacientes y sus familiares pruebas concretas de sus virtudes y valores.

Dentro, el personal está capacitado para actuar de una forma que claramente señale el enfoque de poner primero al paciente de la clínica Mayo. "Mi médica me llama a mi casa para comprobar cómo voy progresando", se maravilla un paciente. "Ella se adapta, en lo posible, a mi agenda". Las instalaciones físicas de la clínica también envían las señales correctas. Han sido de manera cuidadosa diseñadas para ofrecer un lugar de refugio, expresar cuidado y respeto, y enfatizar su competencia. ¿Busca confirmación externa? Conéctese en línea y escuche de manera directa a aquellos que han estado en la clínica o trabajan allí. Ahora, la clínica Mayo utiliza redes sociales — todo desde blogs hasta Facebook y YouTube — para mejorar la experiencia del paciente. ▶ Por ejemplo, en el blog Sharing Mayo Clinic (<http://sharing.mayoclinic.org>), los pacientes y sus familias relatan sus experiencias en la Mayo y los empleados de la clínica ofrecen vistas tras bambalinas. ¿El resultado? Una publicidad de boca en boca excepcionalmente positiva y la inquebrantable lealtad de los clientes han permitido que la clínica Mayo Clinic construya lo que es posiblemente la marca más poderosa en el cuidado de la salud.

Los bienes físicos son producidos, luego almacenados, más tarde son vendidos y después consumidos. En contraste, los servicios son vendidos primero, y producidos y consumidos al mismo tiempo. La **inseparabilidad del servicio** significa que los servicios no pueden separarse de sus proveedores, ya sea que los proveedores sean personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, el empleado se convierte en una parte del servicio. Y los clientes no sólo compran y utilizan un servicio, sino que juegan un papel activo en su entrega. La coproducción del cliente hace que la *interacción cliente-proveedor* sea una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

La **variabilidad del servicio** significa que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como cuándo, dónde y cómo se prestan. Por ejemplo, algunos hoteles —digamos, Marriott— tienen la reputación de proporcionar mejor servicio que otros. Incluso dentro de un determinado hotel de Marriott, un empleado del mostrador de recepción puede ser jovial y eficiente, mientras que otro puede ser desagradable y lento. Incluso la calidad de servicio de un empleado de Marriott varía según su energía y su estado de ánimo en el momento de cada encuentro con el cliente.

La **caducidad del servicio** significa que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior. Algunos médicos cobran a sus pacientes por las citas perdidas porque el valor del servicio existe sólo en ese momento y desapareció cuando el paciente no llegó a su cita. La caducidad de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios a menudo tienen arduos problemas. Por ejemplo, debido a la demanda en horas pico, las empresas de transporte público deben poseer mucho más equipo que si la demanda fuera constante durante el día. Así, las empresas de servicios suelen diseñar

estrategias para producir una mejor coincidencia entre la oferta y la demanda. Los hoteles y resorts cobran precios más bajos en la temporada baja para atraer a más huéspedes. Y los restaurantes contratan empleados a tiempo parcial para servir durante períodos de máxima actividad.

## Estrategias de marketing para las empresas de servicio

Al igual que las empresas de manufactura, las buenas empresas de servicios usan el marketing para posicionarse fuertemente en sus mercados meta. JetBlue promete “Usted por encima de todo”; PetSmart dice “Nos encanta ver mascotas sanas y felices”. En Hampton, “Nos encanta tenerte aquí”. Y el hospital infantil St. Jude Children’s Hospital lo que hace es “Encontrar curas. Salvar niños”. Éstas y otras empresas de servicios establecen sus posiciones a través de actividades tradicionales de la mezcla de marketing. Sin embargo, debido a que los servicios difieren de los productos tangibles, a menudo requieren enfoques de marketing adicionales.

### La cadena de utilidades del servicio

En una empresa de servicio, el cliente y el empleado de servicio de primera línea *interactúan* para concretarlo. La interacción eficaz, a su vez, depende de las habilidades de los empleados de servicio de primera línea y de los procesos de soporte que los respaldan. Así, las empresas de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Ellos entienden la **cadena de utilidades del servicio** que vincula las ganancias de la empresa de servicios con la satisfacción del empleado y el cliente. Esta cadena se compone de cinco eslabones:<sup>22</sup>

- *Calidad de servicio interno:* selección y formación superior del empleado, un entorno de trabajo de calidad y firme apoyo a los relacionados con los clientes, lo que da por resultado . . .
- *Empleados de servicios productivos y satisfechos:* empleados más satisfechos, leales y trabajadores, lo que da por resultado . . .
- *Mayor valor del servicio:* creación de valor para el cliente y prestación de servicios más eficaz y eficiente, lo que da por resultado . . .
- *Clientes leales y satisfechos:* Los clientes satisfechos que siguen siendo leales, hacen compras repetidas y refieren a otros clientes, lo que da por resultado . . .
- *Saludables ganancias y crecimiento por el servicio:* desempeño superior de la empresa de servicios.

Como lo dice el cofundador y CEO de Whole Foods Market, John Mackey: “Los empleados felices generan clientes satisfechos. Los clientes felices hacen más negocios con usted; se convierten en defensores de su empresa, lo que genera inversionistas felices”.<sup>23</sup> Por lo tanto, todas las empresas de servicios sobresalientes comienzan cuidando de quienes cuidan a los clientes. Por ejemplo, la superestrella del servicio al cliente Zappos.com —la tienda online de zapatos, ropa y accesorios— sabe que los clientes felices comienzan con empleados felices, dedicados y con energía (ver Marketing en acción 7.1).

El marketing de servicios requiere más que sólo el marketing tradicional externo que utiliza las cuatro Ps. La Figura 7.4 muestra que el marketing de servicios también requiere del *marketing interno* y del *marketing interactivo*. El **marketing interno** significa que la empresa de servicio debe orientar y motivar a sus empleados de contacto con el cliente y a su personal de servicio de apoyo para que trabajen como un *equipo* a fin de proporcionar satisfacción al cliente. Los mercadólogos

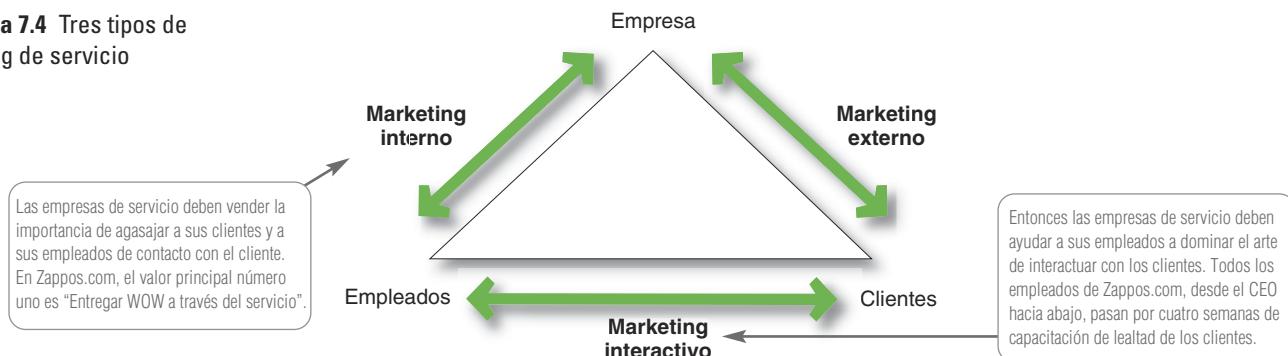
### Cadena de utilidades del servicio

Cadena que vincula las ganancias de la empresa de servicios con la satisfacción del empleado y el cliente.

### Marketing interno

Orientación y motivación de los empleados que tienen contacto con los consumidores y personas de apoyo al servicio para que trabajen como equipo y provean satisfacción al cliente.

Figura 7.4 Tres tipos de Marketing de servicio



**MARKETING EN ACCIÓN****7.1****Zappos.com: cuidar de aquellos que cuidan de los clientes**

Imagine un minorista con tan buen servicio que sus clientes desearían que así fueran quienes los atienden en la oficina de impuestos o los que venden boletos en una aerolínea. Podría sonar como una fantasía de marketing, pero esta situación es una realidad para Zappos.com, la superestrella del servicio al cliente. En Zappos, en realidad la experiencia del cliente es lo primero; es una obsesión diaria. Dice el subestimado CEO de Zappos, Tony Hsieh (pronunciado *shay*): “Nuestra meta total en Zappos es que la marca de Zappos sea el mejor servicio y la mejor experiencia del cliente”. Zappos está “orientado al servicio”.

Inicialmente lanzado como un sitio Web que ofrecía la mejor selección en zapatos —en términos de marcas, estilos, colores, tamaños y anchos— el minorista online ahora tiene muchas otras categorías de productos, tales como ropa, bolsos y accesorios. Desde el inicio, el pequeño minorista hizo del servicio al cliente una piedra angular de su marketing. Como resultado, Zappos ha crecido astronómicamente. Ahora atiende a más de 10 millones de clientes anualmente y sus ventas brutas de mercancía son superiores a los 1 000 millones de dólares cada año. De hecho, el éxito online y la pasión por los clientes de Zappos hizo de él una contraparte ideal para otro gran minorista online obsesionado por el cliente, Amazon.com, que compró Zappos a finales de 2009.

En Zappos, el cuidado del cliente comienza con una cultura muy profunda centrada en el cliente. Como le gusta decir al CEO Hsieh: “Somos una empresa de servicio que casualmente vende [zapatos (o bolsos, o ropa o, cualquier cosa y todo)]”. ¿Cómo le hace Zappos para transformar esta cultura en una realidad para el cliente? Todo comienza con los representantes de servicio, lo que la empresa llama su equipo de lealtad al cliente. La mayoría de los negocios de Zappos.com son impulsados por la publicidad de boca en boca y las interacciones de los clientes con los empleados de la empresa. Y Zappos sabe que los *clientes* felices comienzan con *empleados* felices, dedicados y con energía. Por lo tanto la empresa inicia por contratar a las personas adecuadas, capacitarlas minuciosamente en conceptos básicos de servicio al cliente y les inspira a llegar a nuevas alturas en el cuidado de los clientes.

Para asegurarse de que la obsesión de Zappos con sus clientes impregne a toda la organización, cada nuevo empleado —desde el CEO y el director de finanzas hasta al comprador de calzado para niños—, debe pasar cuatro semanas de entrenamiento de lealtad de los clientes. De hecho, en un esfuerzo para desalentar a los tíbios, Zappos en realidad soborna a las personas para renunciar. Durante las cuatro semanas de entrenamiento de servicio al cliente, les ofrece 2 000 dólares en efectivo a sus empleados, además del pago por el tiempo trabajado, si se salen de la empresa. La teoría es que quienes están dispuestos a aceptar el dinero e irse no eran adecuados para la cultura de Zappos de todos modos.

Hsieh dice que originalmente el incentivo era de 100 dólares, pero la cantidad sigue aumentando porque no hay suficiente gente que la tome. En promedio, sólo el 1% toma la oferta y Hsieh cree que es demasiado baja. Zappos sostiene que cada empleado debe ser un gran punto de contacto con los clientes. “Que los clientes se entusiasmen con el servicio que obtuvieron en Zappos tiene que venir

naturalmente”, dice una ejecutiva de marketing de Zappos. “Uno no puede enseñarlo, tienes que contratártolos así para lograrlo”.

Una vez en su lugar, Zappos trata a sus empleados tan bien como trata a sus clientes. “No se trata tanto de lo que la empresa proporciona externamente”, dice Hsieh. “Es lo que los empleados sienten internamente”. La cultura familiar de Zappos destaca “un empleo satisfactorio y que nos llene... y una carrera de la que se puede estar orgulloso. Trabaja duro. Juega duro. ¡Todo el tiempo!”. Zappos crea una atmósfera relajada, divertida y familiar muy unida, con comidas gratuitas, todas las prestaciones, participación en las utilidades, una sala de siesta e incluso un asesor de vida de tiempo completo, todo lo cual produce un excelente lugar para trabajar.

El resultado es lo que un observador llama “1 550 empleados permanentemente contentos”. Cada año, la compañía publica un “libro de la cultura”, lleno de testimonios sin editar, a menudo exagerados y sentimentales de Zapponianos sobre cómo es trabajar allí. “Oh Dios”, dice uno de los empleados, “ésta es mi casa lejos de casa.... Ha cambiado mi vida.... Nuestra cultura es la mejor razón para trabajar aquí”. Dice otra, “Lo más sorprendente de venir a



**▲ Zappos sabe que los clientes felices comienzan con empleados felices, dedicados y con energía. Zappos está “feliz de ayudar, 24/7”.**  
© 2011 Zappos.com, Inc. o sus afiliadas.

trabajar aquí es que no hay límites. Por lo tanto prácticamente todo lo que te apasiona es posible". Y ¿cuáles son las cosas por las que son más apasionados los Zapponianos? El valor esencial núm. 1 de la familia Zappos: "Entregar WOW a través del servicio".

Esos empleados entusiastas, a su vez, son sobresaliente embajadores de la marca. Considerando que muchos sitios Web entierran su información de contacto a varios links de profundidad porque en realidad no quieren saber de sus clientes, Zappos pone el número en la parte superior de cada página Web y tiene personal en su centro de llamadas las 24 horas, los 7 días de la semana. Hsieh ve cada contacto con el cliente como una oportunidad: "En realidad queremos hablar con nuestros clientes", dice. "Si manejamos la llamada bien, tenemos una oportunidad para crear un impacto emocional y un recuerdo duradero".

Hsieh insiste en que los representantes sean útiles para cualquier cosa por la que los clientes pudieran llamar, y lo dice de corazón. Un cliente llamó buscando un lugar de pizzas abierto después de la medianoche en Santa Mónica, California. Dos minutos más tarde, el representante de Zappos le encontró uno. Y Zappos no limita a sus representantes en sus tiempos de llamada. La llamada telefónica de cliente más larga (uno que quería ayuda de un representante mientras miraba lo que parecían ser miles de pares de zapatos) duró casi 6 horas.

En Zappos, cada empleado es como un pequeño departamento de marketing. Las relaciones —dentro y fuera de la empresa— lo significan todo en Zappos. Hsieh y muchos otros empleados permanecen en contacto directo con los clientes, entre sí y con casi todos los demás interesados en la empresa. Utilizan herramientas de redes sociales como Facebook, Twitter y blogs para compartir información, buena y mala. Semejante apertura podría preocupar a algunos minoristas, pero Zappos la acoge abiertamente.

Zappos incluye a sus empleados en su marketing. Por ejemplo, utiliza a sus asociados en videos cortos para describir y explicar sus productos. El año pasado produjo 58 000 de esos videos de su personal —no de modelos profesionales— presentando zapatos, bolsas y ropa. Zappos encontró que cuando el producto incluye una explicación del personal en el video, aumentan las compras y disminuyen las devoluciones. Y sus anuncios televisivos con marionetas, que interpretan a clientes y representantes de servicio, se basan en encuentros reales de servicio al cliente, con empleados reales de Zappos haciendo las voces.

La moraleja: como lo sugiere la cadena de utilidades del servicio, cuidar a los clientes comienza con cuidar a quienes cuidan de ellos. El entusiasmo y la cultura de Zappos son infecciosos. Junto a los representantes y clientes de Zappos, y el resultado serán cosas buenas. "En realidad hemos tenido clientes que nos piden iniciar una aerolínea o dirigir la oficina de impuestos", dice Hsieh, agregando, "No descarto, en 30 años, una aerolínea de Zappos que se trate de dar el mejor servicio de todos".

*Fuentes:* Porciones adaptadas de Natalie Zmuda, "Zappos: Customer Service First—and a Daily Obsession", *Advertising Age*, 20 de Octubre de 2008, p. 36; y Jeffrey M. O'Brien, "A Perfect Season", *Fortune*, 22 de enero de 2008, pp. 62–66; con información y citas adicionales de Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", 2 de febrero de 2009, p. 54; Masha Zager, "Zappos Delivers Service... With Shoes on the Side", *Apparel Magazine*, enero de 2009, pp. 10–13; Tony Hsieh, "Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 41–44; Karen J. Bannan, "Fancy Footwork", *Adweek*, 13 de septiembre de 2010, pp. 48–50; Sarah Nassauer, "A New Sales Model: Employees", *Wall Street Journal*, 17 de marzo de 2011, p. D3; y [www.youtube.com/users/zappos](http://www.youtube.com/users/zappos) and [www.zappos.com](http://www.zappos.com), visitado en noviembre de 2011.

deben conseguir que todos en la organización se centren en el cliente. De hecho, el marketing interno debe *preceder* al marketing externo. Por ejemplo, Zappos comienza por contratar a las personas adecuadas y las orienta e inspira de manera cuidadosa para dar un servicio al cliente incomparable.

**Marketing interactivo** significa que la calidad del servicio depende fuertemente de la calidad de la interacción entre comprador y vendedor durante el encuentro de servicio. En el marketing de productos, la calidad del producto suele depender poco de cómo se obtiene el producto. Pero en el marketing de servicios, la calidad del servicio depende tanto de quien provee el servicio como de la calidad de la entrega. Los mercadólogos de servicio, por tanto, deben dominar las habilidades de marketing interactivo. Así, Zappos selecciona sólo a las personas con una innata "pasión por servir" y les instruye de manera cuidadosa en el fino arte de interactuar con los clientes para satisfacer sus necesidades. Todas las nuevas contrataciones —a todos los niveles de la empresa— completan un régimen de entrenamiento de cuatro semanas de lealtad a los clientes.

Hoy, con el aumento en la competencia y los costos, y con la disminución de la productividad y calidad, es necesaria una mayor sofisticación del marketing de servicios. Las empresas de servicios enfrentan tres tareas principales de marketing: incrementar su *diferenciación del servicio*, la *calidad de servicio* y la *productividad de servicio*.

### Gestión de la diferenciación del servicio

En estos días de intensa competencia de precios, los mercadólogos de servicios a menudo se quejan sobre la dificultad para diferenciar sus servicios de los de sus competidores. En la medida en que los clientes perciban los servicios de diferentes proveedores como similares, les importa menos el

#### Marketing interactivo

Capacitación de los empleados de servicio en el arte de interactuar con los clientes para satisfacer sus necesidades.

proveedor que el precio. La solución a la competencia de precios es desarrollar una oferta, entrega e imagen diferenciadas.

La *oferta* puede incluir características innovadoras que distingan la oferta de una empresa de las ofertas de sus competidores. Por ejemplo, algunos minoristas se diferencian mediante ofertas que los llevan mucho más allá de los productos que tienen en existencia. Dick's Sporting Goods ha crecido desde ser una sola tienda de cebo y artículos para pesca en Binghamton, Nueva York, hasta convertirse en un megaminorista de artículos deportivos con 444 tiendas, y 4 500 millones de dólares en 42 estados, que ofrecen servicios interactivos diferenciados de los de sus competidores. Los clientes pueden probarse los zapatos en la pista cubierta de atletismo de Dick's, usar los bastones de golf con un analizador de *swing* de golf *in situ* y un *putting green*, pueden disparar flechas en su campo de tiro con arco y recibir orientación personalizada sobre productos de acondicionamiento físico por parte de un equipo de instructores de acondicionamiento físico de la tienda. Tales servicios diferenciados contribuyen a que Dick's sea “el máximo almacén de destino de artículos deportivos para atletas y entusiastas al aire libre”.<sup>24</sup>

Las empresas de servicios pueden diferenciar su *prestación* de servicios al tener personas de contacto con el cliente más capaces y confiables, desarrollando un entorno físico superior en que se entrega el producto o servicio, o diseñar un proceso de entrega superior. Por ejemplo, muchas cadenas de supermercados ofrecen ahora compras en línea y entrega a domicilio como una mejor manera de realizar sus compras sin tener que conducir, estacionarse, esperar en la fila y cargar los

comestibles en el automóvil. Y la mayoría de los bancos le permite acceder a la información de su cuenta desde casi cualquier lugar: desde el cajero automático hasta su teléfono celular.

Por último, las empresas de servicios también pueden trabajar en diferenciar sus *imágenes* a través de símbolos y branding. Aflac adoptó el pato como su símbolo de publicidad; hoy, el pato está inmortalizado a través de animales de peluche, cubiertas para bastones de golf y tonos de llamada y protectores de pantalla gratuitos. ► El conocido pato Aflac ayudó a que la compañía de seguros —grande pero poco conocida— ahora sea memorable y accesible. Otros símbolos y personajes de servicio conocidos incluyen a la lagartija de GEICO, a Flo de Progressive Insurance, los arcos dorados de McDonalds, las “Buenas manos” de Allstate y el paraguas rojo de Travelers.



**A Diferenciación del servicio: las empresas de servicios pueden diferenciar sus imágenes utilizando personajes únicos o símbolos, tales como el pato de Aflac.**

Aflac

### Gestión de la calidad de servicio

Una empresa de servicio puede diferenciarse por ofrecer una calidad de manera consistente más alta que la que ofrecen sus competidores. Igual que los fabricantes antes de ellos, la mayoría de las industrias de servicio ahora se han unido al movimiento de calidad orientado al cliente, e igual que los mercadólogos de productos, los proveedores de servicios deben identificar lo que esperan los clientes meta en cuanto a calidad de servicio.

Por desgracia, la calidad del servicio es más difícil de definir y juzgar que la calidad del producto. Por ejemplo, es más difícil llegar a un acuerdo sobre la calidad de un corte de pelo que sobre la calidad de una secadora de pelo. La retención de los clientes es quizás la mejor medida de la calidad; la capacidad de la empresa de servicio para mantener a sus clientes depende de qué tan constante les ofrece valor.

Las principales empresas de servicio establecen altos estándares de calidad de servicio. Vigilan de cerca el desempeño, tanto el suyo como el de sus competidores, y no se conforman con simplemente dar un buen servicio; se esfuerzan por lograr un servicio 100% libre de defectos. Un estándar de desempeño del 98% puede sonar bien, pero con esta norma, el Servicio Postal de Estados Unidos podría perder o extraviar 480 000 piezas de correo cada hora y los farmacéuticos estadounidenses surtirían de forma equivocada más de 1.4 millones de recetas cada semana.<sup>25</sup>

A diferencia de los fabricantes de productos que pueden ajustar su maquinaria e insumos hasta que todo esté perfecto, la calidad del servicio siempre variará, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes. Aunque se esfuerzen mucho, incluso las mejores empresas tendrán una entrega tardía ocasional, un bistec quemado o un empleado gruñón. Sin embargo, la buena *recuperación del servicio* puede transformar a los clientes enojados en clientes leales. En realidad, la buena recuperación puede obtener más compras de los clientes y mayor lealtad que si las cosas hubiesen ido bien siempre. Considere este ejemplo.<sup>26</sup>

Hay algunas cosas que Fred Taylor —gerente de comunicación activa de servicio al cliente en Southwest Airlines— no puede explicar. Por ejemplo, la pasajera que se arrodilló delante de su



▲ **Recuperación del servicio: Southwest creó un grupo de alto nivel —encabezado por Fred Taylor, "gerente de comunicaciones proactivas de servicio al cliente"— que coordina cuidadosamente las respuestas a las interrupciones importantes de vuelos, convirtiendo a los clientes decepcionados en los más leales.**

Southwest Airlines, Co.

asiento central y masticó el cojín del asiento, y luego se quitó la blusa y corrió por el pasillo. Pero ▶ Taylor y otros en su equipo de servicio al cliente pueden pedir disculpas a los demás pasajeros de ese vuelo y lo hicieron, como lo han hecho miles de otras ocasiones cuando algo ha ido mal en el aire o en tierra. Su trabajo: encontrar las situaciones en que algo salió mal —un retraso por falla mecánica, mal tiempo, una emergencia médica o un pasajero furibundo— y entonces disculparse con todos los pasajeros de ese vuelo rápida y profusamente, dentro de las 24 horas siguientes a su mala experiencia, si es posible.

Sus cartas a los pasajeros, que en estos días por lo general son correos electrónicos, tienen tres componentes básicos: una disculpa sincera, una breve explicación de lo sucedido y un regalo que lo compense, por lo general un bono en dólares que se puede utilizar en su próximo vuelo por Southwest. El equipo por lo general puede explicar un retraso de vuelo o cualquier otra emergencia. En los casos como el de la mujer que se quitó la blusa después de masticar el cojín, sin embargo, no hay mucho que Southwest pueda decir. “Esencialmente decimos que no podemos explicar el comportamiento de la persona”, dice Taylor. “Pero lo que podemos hacer es ofrecer disculpas por la interrupción y le invitamos para que tenga una mejor experiencia”. Es importante que una disculpa por un vuelo malo pueda en realidad hacer que un pasajero sea más feliz que en un vuelo sin incidentes. Las encuestas muestran que cuando Southwest maneja bien una situación de retraso, los clientes le dan una puntuación 14 a 16 por encima de la que otorgan en vuelos regulares a tiempo.

### Administración de productividad de servicios

Con costos que aumentan con rapidez, las empresas de servicios están bajo gran presión por aumentar la productividad del servicio. Pueden hacerlo de varias maneras: capacitar mejor a sus empleados actuales o contratar nuevos que trabajarán más duro o más hábilmente. O pueden aumentar la cantidad de su servicio bajando un poco su calidad. Por último, un proveedor de servicios puede aprovechar la potencia de la tecnología. Aunque a menudo pensamos en el poder de la tecnología para ahorrar tiempo y costos en las empresas de manufactura, también tiene un gran potencial —a menudo sin explotar— para aumentar la productividad de los trabajadores de servicio.

Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar tanto la productividad que hacerlo reduzca la calidad. Los intentos por optimizar un servicio o reducir los costos pueden hacer que la empresa de servicios sea más eficaz en el corto plazo, pero también puede reducir su capacidad de largo plazo para innovar, mantener la calidad del servicio o responder a los deseos y las necesidades del consumidor. Por ejemplo, algunas aerolíneas han aprendido esta lección de mala manera en su intento por economizar los crecientes costos. Dejaron de ofrecer de manera gratuita incluso las pequeñas cosas —tales como los aperitivos en vuelo— y comenzaron a cobrar extra por todo, desde las áreas de registro de equipaje en las aceras hasta los asientos de pasillo. El resultado es un avión lleno de clientes resentidos que evitan la aerolínea siempre que pueden hacerlo. En sus intentos por mejorar la productividad, estas aerolíneas alteraron el servicio al cliente.

Por lo tanto, al intentar mejorar la productividad del servicio, las empresas deben ser conscientes de cómo crean y ofrecen valor al cliente. En definitiva, deben ser cuidadosas de no excluir la esencia del *servicio* del servicio.

### REDUCTOR DE VELOCIDAD

### VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Detengámonos aquí por un momento. Hemos dicho que aunque los servicios son *productos* en un sentido general, tienen características y necesidades de marketing especiales. Para obtener una mejor comprensión de este concepto, seleccione una marca tradicional de productos, como Nike u Honda. A continuación, seleccione una marca de servicio, como Southwest Airlines o McDonald's. A continuación, compare las dos.

- ¿En qué son similares las características y necesidades de marketing de las marcas de productos y servicios que seleccionó?
- ¿En qué son diferentes las características y necesidades de marketing de las dos marcas? ¿Cómo se reflejan estas diferencias en la estrategia de marketing de cada marca? Tenga en cuenta estas diferencias a medida que avanzamos hacia la sección final del capítulo.

### Comentario del autor ➤

Una marca representa todo lo que *significa* un producto o servicio para los consumidores. Como tal, las marcas son activos valiosos para una empresa. Por ejemplo, cuando escucha a alguien decir “Coca-Cola”, ¿Qué piensa, siente o recuerda? ¿Y qué sucede con “Target”? ¿O “Google”?

## Estrategia de marca: construcción de marcas fuertes

Algunos analistas ven las marcas como *el* principal activo perdurable de una empresa, por encima de los productos específicos e instalaciones de la empresa. John Stewart, ex CEO de Quaker Oats, alguna vez dijo: “si tuviera que dividir este negocio, yo le daría a usted el terreno y la construcción, y me quedaría con las marcas registradas, y me iría mucho mejor que a usted”. Un ex CEO de McDonald’s lo dijo así, “Si cada activo que poseemos, cada edificio, y cada pieza de equipo fueran destruidos en un terrible desastre natural, podríamos pedir dinero prestado para remplazarlo con rapidez debido al valor de nuestra marca.... La marca es más valiosa que la totalidad de todos estos activos”.<sup>27</sup>

Así, las marcas son activos poderosos que deben ser cuidadosamente desarrollados y administrados. En esta sección examinamos las estrategias clave para la creación y gestión de marcas de productos y servicios.

### Capital de marca (*brand equity*)

#### Capital de marca (*brand equity*)

Efecto diferenciado que tiene el conocimiento del nombre de la marca en la respuesta del consumidor al producto o a su marketing.

Las marcas son más que sólo nombres y símbolos. Son un elemento fundamental en las relaciones de la empresa con los consumidores. Las marcas representan las percepciones de los consumidores y sus sentimientos acerca de un producto y su rendimiento —todo lo que *significa* el producto o el servicio para los consumidores. En un análisis final, las marcas existen en las cabezas de los consumidores. Como dijo una vez un mercadólogo respetado, “Los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente”. Agrega Jason Kilar, CEO del servicio de video en línea Hulu, “Una marca es lo que dicen sobre usted cuando no está presente”.<sup>28</sup>

Una marca poderosa tiene un alto *capital de marca*. El **capital de marca** es el efecto diferenciado que tiene el conocimiento del nombre de la marca en la respuesta del consumidor al producto o a su marketing. Es una medida de capacidad de la marca para captar la lealtad y preferencia de los consumidores. Una marca tiene un capital de marca positivo cuando los consumidores reaccionan más favorablemente ante ella en comparación con una versión genérica o sin marca del mismo producto; su capital de marca es negativo si los consumidores reaccionan menos favorablemente que ante una versión sin marca.

Las marcas varían en la cantidad de energía y el valor que poseen en el mercado. Algunas marcas —como Coca-Cola, Nike, Disney, GE, McDonald’s, Harley-Davidson y otras— se convierten en iconos emblemáticos que mantienen su poder en el mercado durante años, incluso generaciones. Otras marcas —tales como Google, YouTube, Apple, Twitter y Wikipedia— crean una emoción fresca y lealtad en el consumidor. Estas marcas ganan en el mercado no sólo porque ofrecen beneficios exclusivos o un servicio confiable; tienen éxito porque forjan profundas conexiones con los clientes. ➤ Por ejemplo, para un devoto fanático de Dunkin’ Donuts, esa taza de café de Dunkin’ no es sólo café, es una experiencia profundamente satisfactoria que ninguna otra marca puede ofrecer tan bien. Dunkin’ Donuts por lo regular supera a Starbucks en las calificaciones de lealtad de sus clientes.

El valuador de activos de marca de la agencia de publicidad Young & Rubicam, BrandAsset Valuator, mide la fortaleza de la marca a lo largo de cuatro dimensiones de percepción del consumidor: *diferenciación* (lo que hace que la marca destaque), *relevancia* (cómo los consumidores sienten que satisface sus necesidades), *conocimiento* (cuánto saben los consumidores acerca de la marca) y *estima* (cuánto los consumidores consideran y respetan la marca). Las marcas con fuerte capital de marca califican alto en las cuatro dimensiones. La marca debe ser distinta, o los consumidores no tendrán razón alguna para elegirla sobre otras. Sin embargo, el hecho de que una marca sea altamente diferenciada no significa necesariamente que los consumidores la compraran. La marca debe destacar en formas que sean relevantes para las necesidades del consumidor. Incluso una marca diferenciada y relevante está lejos de estar garantizada. Antes de que los



▲ A veces los consumidores se vinculan muy estrechamente con marcas específicas. Para este cliente, ésta no es sólo una taza de café, es una experiencia profundamente satisfactoria de la marca de Dunkin' Donuts.

Amanda Kamen

consumidores respondan a la marca, primero deben conocerla y entenderla. Y esa familiaridad debe conducirlos a una conexión consumidor-marca fuerte y positiva.<sup>29</sup>

Así, el capital de marca positivo se deriva de los sentimientos del consumidor hacia la marca y las conexiones que tenga con ella. A veces, los consumidores se vinculan *muy* estrechamente con marcas específicas. Tal vez la máxima expresión de la devoción a la marca: un número sorprendente de personas —y no sólo los fanáticos de Harley-Davidson— tienen un tatuaje de su marca favorita.

Una marca con alto capital de marca es un activo muy valioso. La *valoración de marca* es el proceso de estimar el valor financiero total de una marca. Es difícil medir dicho valor. Sin embargo, el valor de marca de Apple está calculado en la friolera de 153 mil millones de dólares, Google en 112 mil millones de dólares, IBM en 100 mil millones de dólares, McDonald's en 81 mil millones de dólares, Microsoft en 78 mil millones de dólares y Coca-Cola en 73 mil millones de dólares. Otras marcas que califican entre las más valiosas del mundo incluyen a AT&T, China Mobile, GE, Walmart y Amazon.com.<sup>30</sup>

Un alto capital de marca le da a una empresa muchas ventajas competitivas. Una marca poderosa goza de un alto nivel de conocimiento de la marca y lealtad por parte de los consumidores. Debido a que los consumidores esperan que las tiendas tengan en existencias una marca en particular, la empresa tiene más influencia en la negociación con los revendedores. Debido a que el nombre de la marca tiene alta credibilidad, la empresa puede lanzar con más facilidad las extensiones de marca y de línea. Una marca poderosa también ofrece a la empresa alguna defensa contra la feroz competencia de precios.

Sobre todo, de cualquier forma, una marca poderosa constituye la base para construir rentables y fuertes relaciones con los clientes. El activo fundamental que se oculta en el capital de marca es el *capital del cliente*, es decir, el valor de las relaciones con los clientes que crea la marca. Una marca poderosa es importante, pero lo que en realidad representa es un conjunto rentable de clientes leales. El enfoque adecuado de marketing es crear capital de clientes, donde la gestión de la marca sirve como una importante herramienta de marketing. Las empresas necesitan pensar en sí mismas no como portafolios de marcas, sino como portafolios de clientes.

## Construcción de marcas fuertes

El branding plantea difíciles decisiones al mercadólogo. La Figura 7.5 muestra que las principales decisiones de estrategia de marca involucran el *posicionamiento de marca*, la *selección del nombre de la marca*, el *patrocinio de marca* y el *desarrollo de la marca*.

### Posicionamiento de la marca

Los mercadólogos deben posicionar sus marcas claramente en la mente de los clientes meta. Pueden posicionar marcas en cualquiera de los siguientes tres niveles.<sup>31</sup> En el nivel más bajo, pueden posicionar la marca con los *atributos del producto*. Por ejemplo, P&G inventó la categoría de pañales desechables con su marca de pañales Pampers. El antiguo marketing de pañales se centraba en atributos tales como la absorción de fluidos, el ajuste y la desechabilidad. En general, sin embargo, los atributos son el nivel menos deseable para el posicionamiento de la marca, puesto que los competidores pueden copiarlos con facilidad. Más importante incluso, los clientes no están interesados en los atributos como tales, sino en lo que harán los atributos por ellos.

Una marca puede posicionarse mejor al asociar su nombre a un *beneficio* deseable. Así, los Pampers pueden ir más allá de los atributos técnicos del producto y hablar sobre la contención resultante y los beneficios a la salud de la piel provenientes de estar seca. Algunas marcas de éxito posicionadas sobre beneficios son FedEx (entrega puntual garantizada), Nike (desempeño), Lexus (calidad) y Walmart (precios bajos).

Las más fuertes marcas van más allá del posicionamiento por atributos o beneficios. Se posicionan en *fuertes creencias y valores*, involucrando a los clientes en un nivel profundo y emocional.

Las marcas son activos poderosos que deben ser cuidadosamente desarrollados y gestionados. Como sugiere esta figura, construir marcas fuertes implica muchas decisiones difíciles.

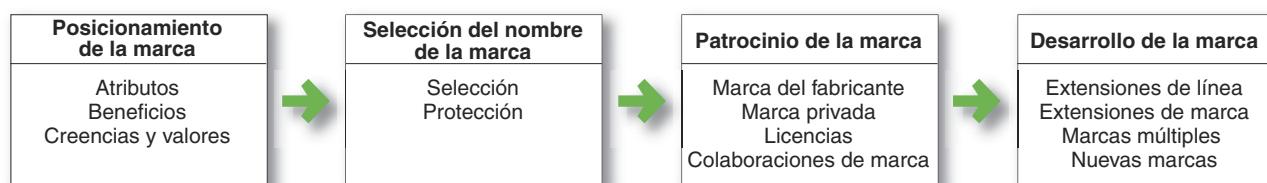
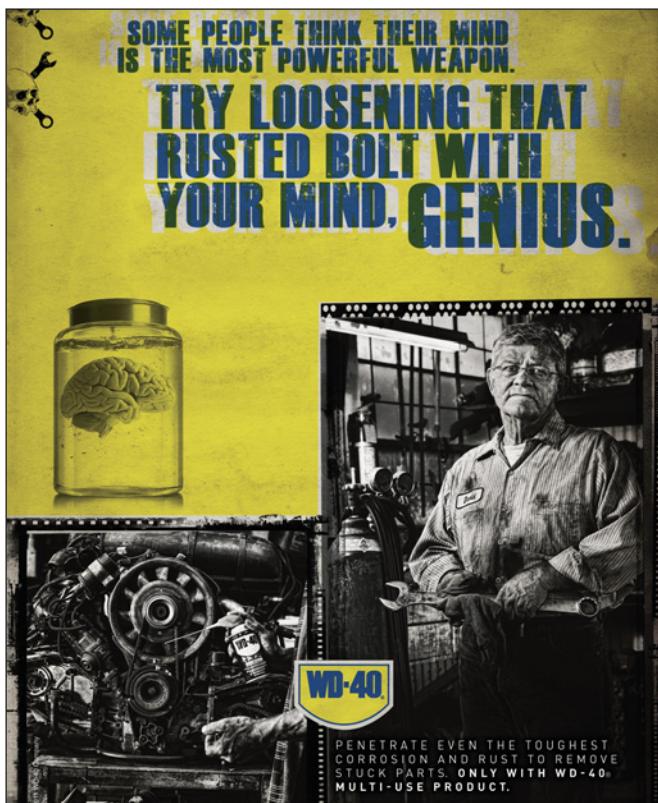


Figura 7.5 Principales decisiones de estrategia de marca



▲ **Posicionamiento de la marca:** Las marcas exitosas atraen a los clientes en un nivel profundo y emocional. Este anuncio sugiere la conexión profunda que tienen los usuarios incondicionales con la marca de WD-40.

WD-40® es una marca registrada de WD-40 Company

Al posicionar una marca, el mercadólogo debe establecer una misión para la marca y una visión de lo que la marca debe ser y hacer. La marca es la promesa de la empresa para proporcionar un conjunto específico de características, beneficios, servicios y experiencias de forma consistente a los compradores. La promesa de la marca debe ser sencilla y honesta. Motel 6, por ejemplo, ofrece habitaciones limpias, precios bajos y buen servicio, pero no promete muebles caros o baños grandes. En contraste, The Ritz-Carlton ofrece lujosas habitaciones y una experiencia verdaderamente inolvidable pero no promete precios bajos.

### Selección del nombre de la marca

Un buen nombre puede contribuir enormemente al éxito del producto. Sin embargo, encontrar el mejor nombre para la marca es una tarea difícil. Comienza con una revisión cuidadosa del producto y sus beneficios, el mercado meta y las estrategias de marketing propuestas. Después de eso, denominar una marca se vuelve parte ciencia, parte arte y parte instinto.

Las cualidades deseables para un nombre de marca incluyen las siguientes: 1) Debe sugerir algo sobre beneficios y cualidades del producto. Ejemplos: Beautyrest, Acuvue, Lean Cuisine, Mop & Glo. 2) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar: Tide, Jelly Belly, iPod, Facebook, JetBlue. 3) El nombre de la marca debe ser distintivo: Panera, Flikr, Swiffer. 4) Debe ser extensible; Amazon.com comenzó como una librería en línea, pero eligió un nombre que le permitiera la expansión hacia otras categorías. 5) El nombre debe ser fácil de traducirse a otros idiomas. Antes de cambiar su nombre a Exxon, Standard Oil de Nueva Jersey rechazó el nombre Enco, que se enteró que en japonés significaba "motor que no arranca". 6) Debe poder ser registrada y protegida legalmente. No se puede registrar un nombre de marca si infringe sobre nombres de marcas existentes.

Elegir un nuevo nombre de marca es un trabajo duro. Después de una década de elegir nombres extravagantes (Yahoo!, Google) o nombres inventados a prueba de registro de marcas (Novartis, Aventis, Accenture), el estilo actual es crear marcas alrededor de los nombres que tienen un significado real. Por ejemplo, nombres como Silk (leche de soya), Method (productos para el hogar), Smartwater (bebidas) y Blackboard (software de escuela) son sencillos y tienen un sentido intuitivo. Pero con las solicitudes de registro de marcas por las nubes, los nuevos nombres disponibles pueden ser difíciles de encontrar. Compruébelo usted mismo. Seleccione un producto y vea si se le ocurre un nombre mejor para él. ¿Qué tal Moonshot? ¿Tickle? ¿Vanilla? ¿TreeHugger? ¿Simplicity? Búsquelo en Google y usted encontrará que ya están registrados.

Una vez elegido el nombre de la marca, debe protegerse. Muchas empresas intentan construir una marca que al final se identifique con la categoría de producto. Nombres de marca como Kleenex, Levi's, JELL-O, BAND-AID, cinta Scotch, Formica y Ziploc lo han logrado. Sin embargo, su éxito puede poner en peligro los derechos de la compañía sobre el nombre. Muchos nombres de marcas originalmente protegidos —como el celofán, aspirina, nylon, queroseno, linóleo, yo-yo, trampolín, escalera mecánica, termo y trigo rallado— ahora son nombres genéricos que cualquier vendedor puede

Por ejemplo, para los padres, Pampers significa mucho más que la contención y la sequedad. El sitio Web de "Pampers Village" —algo así como la Aldea de Pamper ([www.pampers.com](http://www.pampers.com))— posiciona a Pampers como una marca "donde crecemos juntos" que se preocupa por los bebés felices, las relaciones entre padres e hijos y el cuidado total del bebé. Dice a un ex ejecutivo de P&G, "Nuestro negocio de cuidado de bebés no inició con un crecimiento agresivo, sino hasta que cambiamos el enfoque de Pampers de uno de sequedad a uno de ayuda a mamá con el desarrollo de su bebé".<sup>32</sup>

Las marcas exitosas atraen a los clientes en un nivel profundo y emocional. La agencia de publicidad Saatchi & Saatchi sugiere que las marcas deben esforzarse por convertirse en *marcas amadas*, productos o servicios que "inspirarán lealtad más allá de la razón".

► Las marcas que van desde Apple, Google, Disney y Coca-Cola, hasta Nike, Trader Joe's, Facebook, Wrangler, In-N-Out Burger e incluso WD-40 han logrado este estatus con muchos de sus clientes. Las marcas amadas envuelven un golpe emocional. Los clientes no sólo gustan de estas marcas, sino que tienen fuertes vínculos emocionales con ellas y las aman incondicionalmente.<sup>33</sup>

Al posicionar una marca, el mercadólogo debe establecer una misión para la marca y una visión de lo que la marca debe ser y hacer. La marca es la promesa de la empresa para proporcionar un conjunto específico de características, beneficios, servicios y experiencias de forma consistente a los compradores. La promesa de la marca debe ser sencilla y honesta. Motel 6, por ejemplo, ofrece habitaciones limpias, precios bajos y buen servicio, pero no promete muebles caros o baños grandes. En contraste, The Ritz-Carlton ofrece lujosas habitaciones y una experiencia verdaderamente inolvidable pero no promete precios bajos.

utilizar. Para proteger sus marcas, los mercadólogos las presentan de manera cuidadosa utilizando la palabra *marca* y el símbolo de marca registrada, como en “marca BAND-AID ® de venditas adhesivas”. Incluso el antiguo *jingle* “Estoy pegado a BAND-AID porque BAND-AID está pegada a mí” se ha convertido ahora en Estoy pegado a la *marca* BAND-AID porque BAND-AID está pegada a mí”.

### Patrocinio de la marca

Un fabricante tiene cuatro opciones de patrocinio. El producto puede ser lanzado como una *marca nacional* (o *marca del fabricante*), como cuando Sony y Kellogg venden su producción bajo su propio nombre de marca (Sony Bravia HDTV o Frosted Flakes de Kellogg). O el fabricante puede vender a revendedores que dan al producto una *marca privada* (también llamada una *marca propia* o *marca de distribuidor*). Aunque la mayoría de los fabricantes crean sus propios nombres de marcas, otros comercializan *licencias de marca*. Por último, dos empresas pueden unir fuerzas y hacer *colaboraciones de marca* de un producto. Analizaremos cada una de estas opciones a su vez.

**Marcas nacionales frente a las marcas propias.** Las marcas nacionales (o las marcas del fabricante) durante mucho tiempo han dominado la escena minorista. En los últimos tiempos, sin embargo, un creciente número de minoristas y mayoristas ha creado sus **marcas propias** (o **marcas privadas**). Aunque las marcas propias han estado ganando fuerza durante más de una década, los tiempos económicos más austeros han creado una explosión de marcas propias. Los estudios demuestran que los consumidores están comprando más marcas privadas, que en promedio les dan un ahorro del 30%. “[L]as épocas [ahorrativas] son buenos tiempos para las marcas privadas”, dice una experta en marcas. “Como los consumidores se vuelven más conscientes del precio, se vuelven también menos conscientes de las marcas”.<sup>34</sup> (Vea Marketing en acción 7.2).

De hecho, las marcas propias están creciendo con mucha mayor rapidez que las marcas nacionales. En total, los productos de marcas propias representan más del 22% del total de las ventas unitarias. Desde 2008, las ventas unitarias de productos de marca privada han crecido a una tasa de más del doble que las marcas nacionales. La ropa de marca propia, como Hollister, The Limited, Arizona Jean Company (JCPenney) y Xhilaration (Target), capta el 50% de la participación del total de las ventas de prendas de vestir de Estados Unidos, a diferencia de la participación de hace una década, que era de 25 por ciento.<sup>35</sup>

Muchos grandes minoristas comercializan hábilmente un profundo surtido de mercancía de marca de la tienda. Por ejemplo, Kroger, el minorista de supermercado más grande de Estados Unidos, tiene en existencias unos 14 000 artículos de marca propia bajo sus propias marcas Private Selection, Banner y Value. Las marcas propias ahora representan más del 27% del importe de las ventas de Kroger y más de un tercio de todas las ventas unitarias. En el otro extremo del espectro de supermercado, Whole Foods Market, el supermercado de lujo, ofrece una variedad productos de marca propia bajo su marca 365 Everyday Value, desde jarabe orgánico de arce canadiense y pizza congelada de pollo César hasta multivitamínicos masticables para niños y pasta integral de trigo orgánico.<sup>36</sup>

En la llamada *batalla de las marcas* entre las marcas nacionales y las privadas, los minoristas tienen muchas ventajas. Controlan qué productos tienen en existencia, dónde se colocan en la estantería, los precios que cobran y cuáles aparecerán en las circulares locales. Los minoristas a menudo fijan los precios de sus marcas propias por debajo de los de las marcas nacionales comparables, atrayendo así a los compradores conscientes del presupuesto que todos llevamos dentro. Aunque las marcas privadas pueden ser difíciles de establecer y costosas de promover y tener en existencia, también dan mayores márgenes de utilidad para el revendedor. Y dan a los revendedores productos exclusivos que no pueden ser comprados de sus competidores, lo que provoca mayor lealtad y mayor tráfico de tienda. El minorista de rápido crecimiento Trader Joe's, que maneja un 80% de marcas propias, comenzó a crear sus propias marcas para que “pudiésemos poner nuestro destino en nuestras propias manos”, dice el presidente de la compañía.<sup>37</sup>

Para competir con las marcas propias, las marcas nacionales deben enfocar sus propuestas de valor, especialmente cuando apelan a los consumidores más mesurados de hoy. A la larga, sin embargo, los mercadólogos de marcas líderes deben invertir en I y D para sacar nuevas marcas, nuevas características y mejoras continuas de calidad. Deben diseñar fuertes programas de publicidad para mantener la preferencia y un alto nivel de conciencia. Y deben encontrar formas de “asociarse” con los principales distribuidores en busca de un mejor desempeño conjunto y economías de distribución.

**Licencias.** La mayoría de los fabricantes tardan años y gastan millones en la creación de sus propias marcas. Sin embargo, algunas empresas otorgan licencias de nombres o símbolos previamente creados por otros fabricantes, nombres de celebridades conocidas o personajes de películas y libros. Por una tarifa, cualquiera de estos puede proporcionar un nombre de marca instantáneo y comprobado.

### Marca propia (o marca privada)

Marca creada y que es propiedad de un revendedor de un producto o servicio.

**MARKETING EN ACCIÓN****7.2**

## Los tiempos de ahorro a veces son buenos tiempos para las marcas propias. Pero ¿qué debe hacer una marca nacional?

En los últimos dos años, Elizabeth O'Herron ha desterrado casi todos los nombres de marca de su hogar. Adiós Pampers, Hefty y Birds Eye. En cambio, la despensa está abastecida con imitaciones más baratas de las mismas mercancías: pañales Walmart, bolsas de basura de BJ y verduras congeladas de Stop & Shop. En el Walmart local, ella se abastece de la marca Great Value del almacén; en Kroger lo hace con sus productos de Private Selection o Kroger Value. "No soy leal a alguna tienda de abarrotes o a alguna marca", dice O'Herron. "Soy leal a los ahorros".

Estos días, más y más consumidores se han sumado al modo de pensar de O'Herron. A raíz de la gran recesión de 2008/2009, y aun cuando la economía se ha recuperado, la popularidad de las marcas propias sigue por las nubes. Desde probar detergentes más baratos hasta ponerse un par de jeans más asequible, los estadounidenses han cambiado sus hábitos de gastos para ahorrar dinero. "Los tiempos [ahorrativos] son buenos tiempos para las marcas privadas", dice un analista. "A medida que los consumidores se vuelven más conscientes del precio, se convierten también en menos conscientes de las marcas".

Parece que casi todos los minoristas ahora tienen sus propias marcas privadas. Las marcas propias de Walmart representan la friolera del 40% de sus ventas: marcas tales como los productos alimenticios Great Value; bebidas marca Sam's Choice; productos de Equate de farmacia, para la salud y de belleza; papel higiénico y pañales White Cloud; productos de lavandería Simple Elegance; y productos para exteriores del hogar Canopy. Sólo sus marcas privadas generan casi el doble de las ventas de todas las marcas de P&G combinadas, y Great Value es la marca de comida más grande de Estados Unidos. En el otro extremo del espectro, incluso los minoristas de lujo como Saks Fifth Avenue tiene su propia línea de ropa, que incluye corbatas para hombre de 98 dólares, blusas tipo halter de 200 dólares y camisas de vestir de algodón de 250 dólares.

Las que alguna vez fueran conocidas como marcas "genéricas" o "sin nombre", las marcas privadas de hoy, están desprendiéndose de la imagen de imitaciones baratas de marcas nacionales. Algunas marcas propias ahora ofrecen una selección mucho mayor, y están alcanzando con rapidez la calidad de las marcas de renombre. De hecho, los minoristas como Target y Trader Joe's están superando en innovaciones a muchos de sus competidores de marca nacional. En lugar de sólo crear las marcas genéricas de bajo costo que ofrecen una alternativa de bajo precio a las marcas nacionales, los minoristas se están moviendo ahora hacia el extremo superior de las marcas privadas que aumentan tanto los ingresos de la tienda como su imagen.

A medida que han mejorado la calidad y selección de las marcas propias, y como la Gran Recesión puso el freno al gasto irrestricto, los consumidores han mostrado una creciente apertura a las marcas propias. Alrededor del 50% de los consumidores estadounidenses ahora adquieren marcas privadas "todo el tiempo" como parte de su comportamiento de compras regular, bien por encima de apenas el 12% a inicios de la década de 1990. Y 74% dicen que están más abiertos hoy a probar las marcas privadas que hace dos años. Por otra parte, 34% dicen que no sienten como que están perdiendo

algo (como sabor o prestigio) al utilizar las marcas propias. Sólo el 19% creen que vale la pena pagar más por productos de la marca de nombre.

Algunos estrategas minorista predicen que la desaceleración en el gasto de los consumidores podría durar años. La nueva medida del consumidor podría "conducir a una 'generación de recesión' que aprenda a escatimar y a ahorrar de forma permanente, incluida la compra de más marcas propias", dice un estratega.

Sólo pregúntele a la compradora Lisa Dean, cuyo carrito de la semana pasada estuvo lleno de productos de marca propia: leche, huevo, salsa de tomate, frituras de tortilla y bolsas para basura, por nombrar unos pocos. "Una vez que comencé a probar las marcas privadas, y que la calidad, el sabor y el precio eran correctos, he seguido comprando las marcas privadas y probando cosas nuevas", dice. Ella estima que está ahorrando al menos un 30% en abarrotes. ¿Volverá a sus antiguas marcas favoritas en la economía mejorada? De ninguna manera. "Esto es absolutamente un cambio permanente", dice Dean.

¿El aumento de marcas propias estará condenando a los productos de marcas de nombre? No es probable. Pero ¿qué deben hacer los mercadólogos de las marcas nacionales para frustrar la creciente competencia de las marcas propias? Para empezar, deben enfocar sus propuestas de valor y hacer un mejor trabajo de convencer a los compradores más mesurados de hoy con respecto a que sus marcas valen los precios más altos. En épocas más restringidas y más allá, en lugar de abaratizar sus productos o bajar sus precios, las marcas nacionales deben distinguirse mediante el valor superior al cliente. El éxito de las marcas nacionales en el largo plazo requiere una constante inversión en la innovación de productos y en el marketing de las marcas.

Cuando se le preguntó si, en tiempos de mayor ahorro, los consumidores no están más preocupados por los precios más bajos



▲ La popularidad de las marcas privadas se ha disparado en fechas recientes. Las marcas propias de Walmart representan la friolera del 40% de sus ventas y su marca Great Value es la más grande de Estados Unidos en la categoría de alimentos. Newscom

(a través de las marcas propias) que por el propósito de la marca (a través de las marcas nacionales), el consultor de marketing y antiguo director global de marketing de P&G, Jim Stengel, respondió:

No creo que sea una situación de una u otra opción. Creo que las grandes marcas tienen un fuerte sentido de su significado, sus ideales, su misión, y sus ideas representan un enorme valor para los consumidores. Creo que las grandes marcas deben contar sus historias. Tienen que hacer grandes cosas... [traer] alegría, ayuda y servicio a la gente para hacerlos reír, para darles una idea o para resolver un problema. Si hacen eso, [más que sólo sobrevivir,] las marcas nacionales prosperarán.

Así, incluso cuando el péndulo económico se balancee hacia abajo o hacia arriba, los mercadólogos de las marcas nacionales deben mantenerse fieles a sus historias de marca. “Puede tener una propuesta de valor que acentúa el buen valor, pero uno no desea alejarse de la propuesta central de la marca”, dice una ejecutiva de marketing. “Es lo único contra lo que se debe proteger” de las marcas privadas en el largo plazo. Incluso algunos compradores fieles a las marcas propias comprueban este punto importante.

Kalixt Smith en fechas recientes ha abandonado las marcas nacionales de pan, leche, papel higiénico y detergente de platos, ahorrando hasta 50 dólares al mes en abarrotes para su familia de

cuatro. Ella incluso ha hecho hasta lo imposible por ocultar algunos de los cambios a su familia. “He recurrido a comprar cosas como salsa de tomate de marca propia, salsa picante, salsa de barbacoa y jarabe a granel o en grandes recipientes y reutilizo los envases de Heinz, Frank’s Red Hot, Kraft y Mrs. Butterworth para esconder el cambio”, dice Smith. “Mis hijos no parecen notar la diferencia”. Pero hay algunos artículos de marca privada que ella no puede ocultar al radar familiar, incluyendo intentos por remolazos de Honey Nut Cheerios y pasta con queso Velveeta. Y, para su sorpresa, el jamón tipo Spam. Resulta que no existe algún sustituto sabroso del Spam, al menos no para sus hijos. Así, a pesar de su gasto reducido, Smith aún encuentra muchas marcas nacionales en las que bien vale la pena el precio más alto.

*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; y Elaine Wong, “Stengel: Private Label, Digital Change Game”, *Brandweek*, 13 de abril de 2009, pp. 7, 37. También vea “Private Label Is Winning Big, Deloitte Survey Finds”, *Private Label Buyer*, septiembre de 2010, pp. 10–11; “Private Label Gets a Quality Reputation, Causing Consumers to Change Their Buying Habits”, *PR Newswire*, 20 de enero de 2011; Ely Portillo, “In Weak Economy, Store Brands Prosper”, *McClatchy-Tribune News Service*, 18 de marzo de 2011; y <http://walmartstores.com/Video/?id.1305>, recuperado en noviembre de 2011.



▲ **Licencias:** Nickelodeon ha desarrollado un establecimiento completo de personajes sumamente populares —como Bob Esponja— que generan miles de millones de dólares en ventas minoristas cada año. Newscom

Los vendedores de ropa y accesorios pagan enormes regalías para adornar sus productos —desde blusas hasta corbatas y desde blancos hasta equipaje— con los nombres o las iniciales de los conocidos innovadores de la moda como Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Gucci o Armani. Los vendedores de productos infantiles agregan una casi interminable lista de nombres de personajes en la ropa, juguetes, útiles escolares, blancos, muñecas, loncheras, cereales y otros artículos. Los nombres de personajes con licencia van desde los clásicos como Sesame Street, Disney, Barbie, Star Wars, Scooby Doo, Hello Kitty y personajes de Dr. Seuss hasta los más recientes, Dora la Exploradora; Go, Diego, Go!; Little Einsteins, y Hannah Montana. Y ahora una serie de juguetes más vendidos por los minoristas son productos basados en programas de televisión y películas.

Las licencias de los nombres y personajes han crecido con rapidez en los últimos años. Las ventas minoristas anuales de productos con licencia en todo el mundo han crecido de sólo 4 000 millones de dólares en 1977 a 55 mil millones de dólares en 1987 y a más de 191 mil millones de dólares hoy. Las licencias pueden ser un negocio altamente rentable para muchas empresas. Por ejemplo, Disney, el mayor licenciatario del mundo, reportó más de 27 mil millones de dólares en ventas de mercancías en todo el mundo el año pasado y planea duplicar la cifra en los próximos 5 a 7 años. Y Nickelodeon ha desarrollado un establecimiento completo de personajes sumamente populares, como Dora la Exploradora; Go, Diego, Go!; iCarly; y Bob Esponja. ▶ Tan solo Bob Esponja ha generado más de 8 000 millones de dólares en ventas y cuotas de licencias y durante la última década.<sup>38</sup>

**Combinación de marcas.** La **combinación de marcas** se produce cuando dos nombres de marcas establecidas de diferentes empresas son utilizados en un mismo producto. La combinación de marcas ofrece muchas ventajas. Debido a que cada marca domina en una categoría diferente, las marcas combinadas crean un atractivo más amplio para el consumidor y un mayor capital de marca. Los pasillos del supermercado están plagados de ejemplos de combinaciones de marcas. Por ejemplo, la marca Lay de PepsiCo se unió a KC Masterpiece para crear las frituras Lay's KC

**Combinación de marcas**  
**(también asignación dual de marcas o agrupación de marcas)**  
 Práctica en la cual se combinan las marcas reconocidas de dos o más empresas diferentes en un mismo producto.

Masterpiece Barbeque. Pillsbury y Cinnabon unieron fuerzas para crear los rollos de canela Pillsbury Cinnabon. Y Heinz y TABASCO combinaron sus marcas para crear la salsa de tomate Heinz Hot & Spicy Ketchup con toque de salsa picante TABASCO.

La combinación de marcas puede aprovechar las fortalezas complementarias de las dos marcas. Por ejemplo, la cadena de café de Tim Hortons está estableciendo tiendas de marca combinada Tim Hortons–Cold Stone Creamery. Tim Hortons es fuerte en los períodos de la mañana y al mediodía, con su café y repostería, sopas y emparedados. Por el contrario, los bocadillos de helado de Cold Stone Creamery son más fuertes en la tarde y noche, que son los períodos no pico de Tim Hortons. Las ubicaciones de marcas combinadas ofrecen a los clientes una razón para visitarlos en la mañana, tarde y noche.<sup>39</sup>

La combinación de marcas también permite a la empresa expandir su marca existente hacia una categoría a la que de lo contrario podría tener dificultades para entrar por sí sola. Por ejemplo, Nike y Apple con el Nike + iPod Sport Kit, que permite a los corredores vincular sus zapatos Nike con sus iPods para dar seguimiento y mejorar el rendimiento de su carrera en tiempo real. “Tu iPod Nano [o iPod Touch] se convierte en tu entrenador. Tu entrenador personal. Tu compañero favorito de entrenamiento”. El acuerdo de Nike + iPod da a Apple una presencia en el mercado de acondicionamiento físico y deportes. Al mismo tiempo, ayuda a Nike a aportar un nuevo valor a sus clientes.<sup>40</sup>

La combinación de marcas también puede tener limitaciones. Tales relaciones usualmente involucran licencias y contratos legales complejos. Los socios en una combinación de marcas deben coordinar de manera cuidadosa su publicidad, promoción de ventas y otros esfuerzos de marketing. Por último, cuando hay una combinación de marcas, cada socio debe confiar en que el otro cuidará bien de su marca. Si algo daña la reputación de una marca, puede empañar también el desarrollo de la otra.

### Desarrollo de la marca

Una empresa tiene cuatro opciones cuando se trata de desarrollar marcas (vea la  **Figura 7.6**). Puede introducir *extensiones de línea*, *extensiones de marca*, *marcas múltiples* o *nuevas marcas*.

#### Extensión de línea

Ampliar una marca existente a nuevas formas, colores, tamaños, ingredientes o sabores en una categoría de productos existentes.

**Extensiones de línea.** Las **extensiones de línea** se producen cuando una empresa extiende marcas existentes a nuevas formas, colores, tamaños, ingredientes y sabores de una categoría de producto existente. Así, la línea de cereales Cheerios incluye los Honey Nut, Frosted, Yogurt Burst, MultiGrain, Banana Nut y varias otras variaciones.

Una empresa puede introducir las extensiones de línea como una manera de bajo costo y bajo riesgo para lanzar nuevos productos. O podría desear satisfacer los deseos de los consumidores de tener variedad, usar su exceso de capacidad o sólo tener más espacio de anaquel de revendedores. Sin embargo, las extensiones de línea implican algunos riesgos. Un nombre de marca sobre extendido podría perder parte de su significado específico. O las marcas muy extendidas pueden causar confusión o frustración en los consumidores.

¿Quiere una Coca-Cola? Muy bien, pero ¿de cuál? Puede elegir entre unas 20 variedades diferentes. Tan solo en las versiones sin calorías, Coca-Cola ofrece dos submarcas: Diet Coke y Coke Zero. Agregue las versiones con sabor y sin cafeína —Diet Coke sin cafeína, Coca-Cola de cereza, Diet Coke de cereza negra y vainilla, Diet Coke con lima, Diet Coke con limón, Coke Zero de vainilla, Coke Zero de cereza— y a usted le dará vueltas la cabeza con las diez colas de dieta de Coca-Cola. Y no incluimos Diet Coke con Splenda o Diet Coke Plus (con vitaminas B3, B6 y B12 y minerales de zinc y magnesio). Cada submarca tiene su propio giro de marketing. Pero en realidad, ¿estamos hablando acerca de opciones o simple y llana confusión? Es decir, ¿puede usted en realidad distinguirlas?

 **Figura 7.6** Estrategias de desarrollo de marca

		Categoría de productos	
		Existente	Nueva
Nombre de la marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nuevo	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Éste es un marco muy útil para analizar oportunidades de desarrollo de marca. Por ejemplo, ¿qué estrategia utilizó Toyota cuando introdujo el Toyota Camry híbrido? ¿Y cuando presentó el Prius de Toyota? ¿Y el Scion?

Otro riesgo es que las ventas de una extensión pueden darse a expensas de otros elementos en la línea. Por ejemplo, ¿cuánto le robaría otra extensión de Diet Coke a las propias líneas de Coca-Cola contra las de Pepsi? Una extensión de línea funciona mejor cuando le quita ventas a las marcas competidoras, no cuando “canibaliza” otros artículos de la empresa.

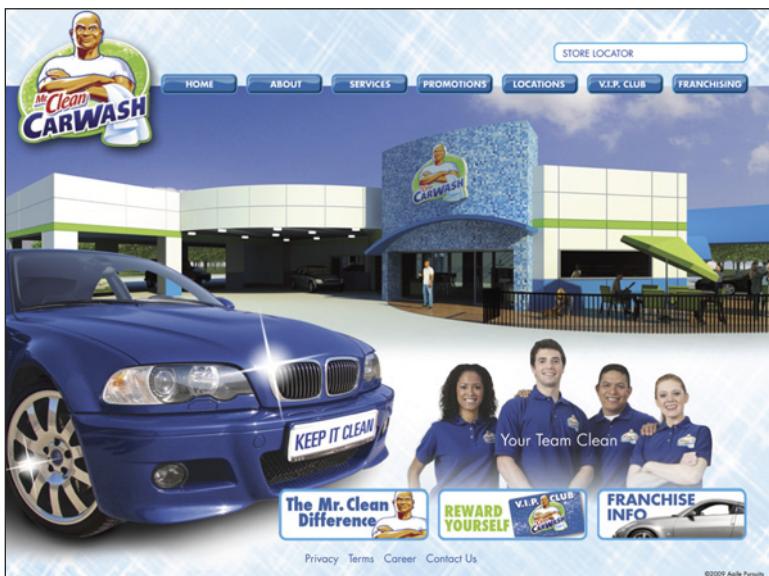
## Extensión de marca

Extender una marca existente a nuevas categorías de producto.

**Extensiones de marca.** Una extensión de marca extiende el nombre actual de la marca a productos nuevos o modificados en una nueva categoría. Por ejemplo, Kellogg's ha extendido su marca de cereales Special K en una línea completa de cereales más líneas de galletas, frutas deshidratadas, barras de refrigerio y de nutrición, malteadas de desayuno, aguas con proteína y otros productos de salud y nutrición. Victorinox extendió su venerable marca Swiss Army desde navajas multiherramientas hasta productos que van desde cubiertos y bolígrafos hasta relojes, equipaje y prendas de vestir. Y P&G ha apalancado la fuerza de su marca de limpiador doméstico de Mr. Clean para lanzar varias nuevas líneas: almohadillas de limpieza (Borrador mágico), herramientas de limpieza de baño

(Magic Reach) kits de lavado de autos para el hogar (Mr. Clean AutoDry). ► Incluso lanzó locales de lavado de autos de Mr. Clean.

Una extensión de marca da un reconocimiento instantáneo a los nuevos productos y una rápida aceptación. También ahorra los altos costos de publicidad por lo general necesarios para construir un nuevo nombre de marca. Al mismo tiempo, una estrategia de extensión de marca implica cierto riesgo. La extensión puede confundir la imagen de la marca principal. Las extensiones de marca como bálsamo de labios de Cheetos, comida para mascotas de Heinz y goma de mascar Life Savers tuvieron muertes prematuras. Y si fracasa una extensión de marca, puede perjudicar las actitudes del consumidor hacia otros productos que llevan el mismo nombre de marca. Además, un nombre de marca puede no ser apropiado para un determinado producto nuevo, incluso si está bien hecho y es gratificante (*¿Consideraría volar en Hooters Air o llevar un sujetador acolchado relleno de agua Evian? Ambos fracasaron*). Así, antes de transferir un nombre de marca a un nuevo producto, los mercadólogos deben investigar qué tan bien se ajusta el producto a las asociaciones de la marca.



► **Extensiones de marca:** P&G ha aprovechado la fuerza de su marca Mr. Clean para lanzar nuevas líneas, incluidos los autolavados marca Mr. Clean.

The Procter & Gamble Company

**Marcas múltiples.** Las empresas a menudo comercializan muchas marcas en una determinada categoría de productos. Por ejemplo, en Estados Unidos, PepsiCo comercializa al menos cinco marcas de refrescos (Pepsi, Sierra Mist, Slice, Mountain Dew y cerveza de raíz Mug), cuatro marcas de bebidas deportivas y energéticas (Gatorade, No Fear, Propel y AMP Energy), cinco marcas de té y café embotellado (Lipton, SoBe, Seattle's Best, Starbucks y Tazo), dos marcas de agua embotellada (Aquafina y SoBe) y dos marcas de bebidas de frutas (Tropicana y Ocean Spray). Cada marca incluye una larga lista de submarcas. Por ejemplo, SoBe consta de SoBe Teas & Elixers, SoBe Lifewater, SoBe Lean y SoBe Lifewater with Purevia. Aquafina incluye Aquafina regular, Aquafina Flavorsplash y Aquafina Sparkling.

El uso del *multibranding* ofrece una forma de establecer diferentes características que atraen a distintos segmentos de clientes, aseguran más espacio en los anaqueles del revendedor y capturan una mayor participación de mercado. Por ejemplo, aunque muchas marcas de bebidas de PepsiCo compiten entre sí en los estantes de los supermercados, las marcas combinadas cosechan una mayor cuota de mercado global que lo que podría hacer cualquier marca sola. Del mismo modo, al colocar varias marcas en varios segmentos, las cinco marcas de P&G de detergentes para lavandería se combinan para capturar más de 60% del mercado de detergentes de lavandería de Estados Unidos.

Un inconveniente importante del multibranding es que cada marca puede obtener sólo una pequeña participación de mercado, y podría ser que ninguna fuera muy rentable. La empresa puede terminar extendiendo sus recursos entre muchas marcas en lugar de construir unas pocas marcas para que alcancen un nivel altamente rentable. Estas empresas deben reducir el número de marcas que venden en una categoría determinada y deben establecer procedimientos más estrictos de proyección.

para las nuevas marcas. Esto le sucedió a GM, que en los últimos años ha eliminado numerosas marcas de su cartera, incluyendo Saturn, Oldsmobile, Pontiac, Hummer y Saab.

**Nuevas marcas.** La empresa puede creer que está disminuyendo el poder de su nombre de marca existente, por lo que es necesaria una nueva marca. O puede crear un nuevo nombre de marca cuando entra en una nueva categoría de producto para el que ninguna de sus marcas actuales es adecuada. Por ejemplo, Toyota creó de manera separada la marca Scion, dirigida a los consumidores de la generación del milenio.

Como ocurre con las marcas múltiples, ofrecer demasiadas nuevas marcas puede dar como resultado que la empresa extienda demasiado sus recursos. Y en algunos sectores industriales, como el de los productos empacados de consumo, los consumidores y minoristas se han preocupado porque ya existen demasiadas marcas, con muy pocas diferencias entre ellas. Por lo tanto, P & G, Frito-Lay, Kraft y otros grandes mercadólogos de productos de consumo ahora están siguiendo estrategias de *megamarcas*; se están deshaciendo de las marcas más débiles o de más lento crecimiento y centrando sus recursos financieros de marketing en marcas que puedan alcanzar las posiciones número uno o número dos de participación de mercado con buenas perspectivas de crecimiento en sus categorías.

## Gestión de marcas

Las empresas deben gestionar de manera cuidadosa sus marcas. En primer lugar, el posicionamiento de la marca debe ser comunicado continuamente a los consumidores. Los mercadólogos de marcas importantes a menudo gastan enormes cantidades en publicidad para crear conciencia de marca y generar lealtad y preferencia. Por ejemplo, Verizon gasta más de 3 000 millones de dólares anualmente para promover su marca. McDonald's gasta más de 1 200 millones de dólares.<sup>41</sup>

Estas campañas de publicidad pueden ayudar a crear reconocimiento del nombre, conocimiento de marca y quizás incluso cierta preferencia de marca. Sin embargo, el hecho es que las marcas no son mantenidas por la publicidad sino por las *experiencias de marca* que tienen los clientes. Hoy, los clientes llegan a conocer una marca a través de una amplia gama de acercamientos y puntos de contacto. Estos incluyen la publicidad, pero también las experiencias personales con la marca, la publicidad de boca en boca, las páginas Web de la empresa y muchos otros. La empresa debe poner la misma atención en gestionar estos puntos de contacto que la que pone en la producción de sus anuncios. “La gestión de la experiencia de cada cliente es quizás el ingrediente más importante en la construcción de lealtad [de marca]”, afirma un experto en marcas. “Cada interacción memorable... debe completarse con excelencia y... debe reforzar la esencia de la marca”. Un ex ejecutivo de alto nivel en Disney está de acuerdo: ▶ “Una marca es una entidad viva, y es enriquecida o socavada acumulativamente con el tiempo, producto de mil pequeños gestos”.<sup>42</sup>

El posicionamiento de la marca no tendrá retención plenamente a menos que todos los miembros de la empresa vivan la marca. Por lo tanto, la empresa necesita capacitar a su personal para estar centrado en el cliente. Incluso es mejor que la empresa lleve a cabo la creación interna de la marca para ayudar a los empleados a entender y ser entusiastas acerca de la promesa de la marca. Muchas empresas van incluso más lejos al capacitar y alentar a sus distribuidores y comercializadores para que atiendan bien a sus clientes.

Por último, las empresas necesitan auditar de manera periódica las fortalezas y debilidades de sus marcas. Deben preguntarse: ¿Nuestra marca sobresale en la entrega de beneficios que los consumidores en realidad valoran? ¿Está correctamente posicionada la marca? ¿Todos los puntos de contacto con nuestros consumidores apoyan el posicionamiento de la marca? ¿Los gerentes de marca entienden lo que significa la marca para los consumidores? ¿La marca recibe apoyo adecuado y constante? La auditoría de marca puede revelar cuáles marcas necesitan más apoyo, cuáles deben descartarse y cuáles deben ser renombradas o reposicionadas debido a cambios en las preferencias del cliente o por la llegada de nuevos competidores.



▲ La gestión de marcas requiere administrar los “puntos de contacto”. Un ex ejecutivo de Disney dice: “Una marca es una entidad viva, y es enriquecida o socavada acumulativamente con el tiempo, producto de mil pequeños gestos”. Newscom

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymklab.com](http://www.mymklab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

### REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

#### Repaso de los objetivos

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Cada producto o servicio que se ofrece a los clientes puede ser visto en tres niveles. El *producto básico* consiste en los beneficios esenciales que resuelven un problema y que los consumidores buscan cuando compran un producto. El *producto real* existe alrededor del básico e incluye el nivel de calidad, sus características, diseño, nombre de la marca y empaque. El *producto aumentado* es el producto real más los diferentes servicios y beneficios que se ofrecen con él, tales como garantía, entrega gratuita, instalación y mantenimiento.



#### **OBJETIVO 1 Definir producto y las principales clasificaciones de los productos y servicios. (pp 196–201)**

Definido ampliamente, un *producto* es cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o necesidad. Los productos incluyen objetos físicos y también servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas entidades. Los *servicios* son productos que consisten de actividades, beneficios o satisfacciones que son ofrecidas a la venta y que son esencialmente intangibles, tales como los servicios de banca, hotelería, declaración de impuestos y servicios de reparación del hogar.

Los productos y servicios caen en dos amplias clases con base en los tipos de consumidores que las usan. Los *productos de consumo* —los adquiridos por los consumidores finales— por lo general se clasifican según los hábitos de compra de los consumidores (productos de conveniencia, productos de comparación, productos de especialidad y productos no buscados). Los *productos industriales* —comprados para su procesamiento o para su utilización al llevar a cabo un negocio— incluyen los materiales y piezas, bienes de capital y suministros y servicios. Otras entidades sujetas al marketing —tales como organizaciones, personas, lugares e ideas— también pueden ser concebidas como productos.



#### **OBJETIVO 2 Describir las decisiones que toman las empresas con respecto a sus productos y servicios, líneas de productos y mezclas de productos (pp 201–208)**

Las decisiones individuales de productos implican los atributos del producto, branding, empaque, etiquetado y servicios de apoyo al producto. Las decisiones de *atributos del producto* implican

la calidad, las características, el estilo y el diseño del producto. Las decisiones de *branding* incluyen la selección del nombre de la marca y el desarrollo de una estrategia de marca. El *empaque* provee muchos beneficios clave tales como protección, economía, conveniencia y promoción. Las decisiones de empaque suelen incluir el diseño de *etiquetas*, que identifican, describen y posiblemente promuevan al producto. Las empresas también desarrollan *servicios de apoyo al producto* que realzan el servicio y satisfacción del cliente y salvaguardan contra los competidores.

La mayoría de las empresas fabrican una línea de productos más que un producto único. Una *línea de productos* es un grupo de productos relacionados en su función, necesidades de compra del cliente o canales de distribución. Todas las líneas de productos y los artículos ofrecidos a los clientes por un vendedor particular componen la *mezcla de productos*. La mezcla se puede describir en cuatro dimensiones: amplitud, longitud, profundidad y consistencia. Estas dimensiones son las herramientas para desarrollar la estrategia de productos de la empresa.



#### **OBJETIVO 3 Identificar las cuatro características que afectan el marketing de servicios y las consideraciones adicionales de marketing que los servicios requieren. (pp 208–214)**

Los *servicios* se caracterizan por cuatro características claves: son *intangibles, inseparables, variables y perecederos*. Cada característica plantea problemas y requisitos de marketing. Los mercadólogos trabajan para encontrar formas de hacer más tangible el servicio, de aumentar la productividad de los proveedores que son inseparables de sus productos, de estandarizar la calidad ante la variabilidad y de mejorar los movimientos de la demanda y las capacidades de la oferta ante la caducidad del servicio.

Las buenas empresas de servicio enfocan su atención *tanto* en los clientes *como* en sus empleados. Ellos entienden la *cadena de utilidades del servicio*, que vincula los beneficios de la empresa de servicio con la satisfacción de sus empleados y clientes. La estrategia de marketing de servicios requiere no sólo de marketing externo, sino también de *marketing interno* para motivar a los empleados, y de *marketing interactivo* para crear habilidades de presentación de servicio entre los proveedores de servicios. Para tener éxito, los mercadólogos de servicios deben crear *diferenciación competitiva*, ofrecer alta *calidad del servicio* y encontrar maneras de aumentar la *productividad del servicio*.



**OBJETIVO 4** Analizar la estrategia de marca:  
las decisiones que las empresas toman para crear y  
gestionar sus marcas. (pp 215–223)

Algunos analistas ven a las marcas como *el* mayor activo perdurable de una empresa. Las marcas son más que sólo nombres y símbolos; encarnan todo lo que *significa* el producto o el servicio para los consumidores. El *capital de marca* es el efecto diferenciado que tiene el conocimiento del nombre de la marca en la respuesta del consumidor al producto o servicio. Una marca con fuerte capital de marca es un activo muy valioso.

En la construcción de marcas, las empresas necesitan tomar decisiones sobre el posicionamiento de marca, la selección del nombre de la misma, su patrocinio y su desarrollo. El más poderoso *posicionamiento de la marca* se genera alrededor de fuertes creencias y valores del consumidor. La *selección del nombre de la marca* consiste en encontrar el mejor nombre para la marca con base en un examen cuidadoso de los beneficios del producto, el mercado meta

y las estrategias propuestas de marketing. Un fabricante tiene cuatro opciones de *patrocinio de marca*: puede lanzar una *marca nacional* (o marca del fabricante), vender a revendedores que utilicen una *marca privada*, comercializar licencias de marca o unir fuerzas con otra empresa para desarrollar un producto de *colaboración de marca*. La empresa también tiene cuatro opciones cuando se trata de desarrollar marcas. Puede introducir *extensões de línea*, *extensões de marca*, *marcas múltiples* o *nuevas marcas*.

Las empresas deben crear y administrar sus marcas de manera cuidadosa. El posicionamiento de la marca deberá comunicarse de manera continua a los consumidores. La publicidad puede ayudar. Sin embargo, las marcas no son mantenidas por la publicidad, sino por las *experiencias de marca* que tienen con ella los clientes. Los clientes llegan a conocer una marca a través de una amplia gama de contactos e interacciones. La empresa debe poner tanto cuidado en la gestión de esos puntos de contacto, como en la producción de sus anuncios. Las empresas deben auditar de manera periódica las fortalezas y debilidades de sus marcas.

## Términos clave

### Objetivo 1

- Producto (p 196)
- Servicio (p 196)
- Productos de consumo (p 198)
- Productos de conveniencia (p 199)
- Productos de comparación (p 199)
- Productos de especialidad (p 199)
- Productos no buscados (p 199)
- Producto industriales (p 199)
- Marketing social (p 201)

### Objetivo 2

- Calidad del producto (p 201)
- Marca (p 203)
- Empaque (p 204)
- Línea de productos (p 206)
- Mezcla de productos (o portafolio de productos) (p 207)

### Objetivo 3

- Intangibilidad del servicio (p 209)
- Inseparabilidad del servicio (p 209)
- Variabilidad del servicio (p 209)

### Caducidad del servicio (p 209)

- Cadena de utilidades del servicio (p 210)
- Marketing interno (p 210)
- Marketing interactivo (p 212)

### Objetivo 4

- Capital de marca (*brand equity*) (p 215)
- Marca propia (o marca privada) (p 218)
- Combinación de marcas (p 220)
- Extensión de línea (p 221)
- Extensión de marca (p 222)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Liste y describa los tipos de productos de consumo y dé un ejemplo de cada uno. ¿Cómo difiere el marketing para cada tipo de producto? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)\*
2. Compare y contraste los productos industriales con los productos de consumo. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
3. Haga un análisis de los atributos del producto a través de los beneficios que se comunican y entregan a los clientes. (AACSB: Communication)
4. ¿Qué es una marca? ¿Cómo ayuda el branding tanto a los compradores como a los vendedores? (AACSB: Communication)
5. ¿Qué es una línea de productos? Analice las diferentes decisiones de línea de productos que toman los mercadólogos y cómo puede la empresa extender su línea de productos. (AACSB: Communication)
6. Analice las cuatro características especiales de los servicios. En términos de estas características, cómo difiere el servicio que da un consultorio médico del que ofrece un banco? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Ejercicios de pensamiento crítico

1. El branding no es sólo para productos y servicios; los estados están llevándolo a cabo también, como usted aprendió al leer sobre *marketing de lugares* en este capítulo. Uno de los ejemplos

más recientes de branding de un estado es el de Michigan con su campaña “Pure Michigan” que ha dado por resultado millones de dólares en ingresos provenientes del turismo. Otras

\*N. de T. AACSB: The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Organización fundada en 1916 dedicada al avance y acreditación de la educación de negocios. Estas actividades se enfocan y fueron planeadas según el estándar AACSB.

famosas campañas de branding de lugares incluyen “Virginia is for Lovers” (Virginia es para los enamorados), “Florida —the Sunshine State” (Florida, el estado del sol) y “What Happens in Vegas Stays in Vegas” (Lo que sucede en Las Vegas se queda en Las Vegas). En un pequeño grupo, hagan una propuesta de identidad de marca para su estado. Presenten su idea al resto de la clase y expliquen el significado que están tratando de comunicar. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

2. Con frecuencia, se refieren al empaque de un producto como “el vendedor silencioso” y es el último esfuerzo de marketing antes de que los consumidores hagan una elección en la tienda. Un modelo que se utiliza para evaluar el empaque de un producto es el modelo VIEW: Visibilidad, Información, Emoción y Funcionalidad (*W* en inglés). La visibilidad se refiere a la capacidad

del empaque de destacar entre los productos competidores en el anaquel de la tienda. Información es el tipo y la cantidad de datos que incluye el envase. Algunos empaques tratan de estimular una respuesta emocional para influir en los compradores. Por último, todos los empaques llevan a cabo la función básica de proteger y entregar el producto. Elija dos marcas competidoras en una categoría de productos y evalúe el empaque de cada marca en estas dimensiones. ¿Cuál empaque de marca es superior? Sugiera algunas formas de mejorar el empaque de la otra marca. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

3. Encuentre cinco ejemplos de intentos de proveedores de servicio para reducir la intangibilidad del servicio. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing      Bienes virtuales, dinero real

¿Quién pagaría 330 000 dólares por una estación espacial virtual? ¿O 100 000 dólares por un resort espacial en un asteroide? ¿Qué le parecerían 99 000 dólares por una licencia virtual de un banco? Los participantes en el juego masivo online de multijugadores (MMO) llamado Entropia Universe lo hicieron. Esos jugadores están ganando dinero, y también lo están haciendo los desarrolladores del juego. Existe un nuevo modelo de negocios —llamado *freemium*— que impulsa las economías de estos juegos. Bajo este modelo, los usuarios juegan gratis pero pueden comprar bienes virtuales con dinero real. Las ventas mundiales de los bienes virtuales fueron de 2 200 millones de dólares en 2009 y se predice que llegarán a 6 000 millones para 2013. La mayoría de los bienes virtuales no son caros —cuestan alrededor de un dólar— como el tractor que puede

comprar en *FarmVille* o un arma en *World of Warcraft*. Eso puede parecer poco, pero cuando se considera que el juego *FrontierVille* de Zynga tenía 5 millones de jugadores al mes de su lanzamiento, estamos hablando de dinero en serio.

1. ¿Cómo clasificaría usted los bienes virtuales: como un bien tangible, una experiencia o un servicio? Discuta los factores tecnológicos que permiten el crecimiento de los bienes virtuales. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. ¿Cómo adquieren los jugadores los bienes virtuales? Identifique tres monedas virtuales y su valor en dólares. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

### Ética de marketing      Instructores contratados externamente

¿Ha tomado usted algún curso en línea en la preparatoria o en la universidad? Muchos estudiantes lo han hecho, pero algunas universidades con instalaciones físicas se están aventurando a un terreno desconocido al contratar a proveedores externos online para la función de enseñar en línea. La Missouri State University está ofreciendo su clase de introducción al periodismo a través del Poynter Institute, con sede en Florida, que es un grupo de capacitación periodística sin fines de lucro. El *outsourcing* de instrucción está surgiendo en campus universitario por todo Estados Unidos, y casi todos son atendidos por empresas con fines de lucro tales como Academic Partnerships, StraighterLine y Smarthinking. Estas asociaciones se traducen en mayores márgenes de utilidad tanto para las universidades como para su socio instructor.

1. ¿Cuál es el producto que ofrece una universidad? Analice los niveles de producto que ofrece y cómo podrían cambiar en los siguientes 10 o 20 años debido a la tecnología. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Analice los pros y contras de contratar a instructores externos para los cursos o incluso para otorgar grados completos desde el punto de vista tanto de la escuela como de los alumnos. ¿Debería usarse la tecnología de esta manera para entregar este tipo de producto? (AACSB: Communication; Reflective Thinking; Ethical Reasoning)

### Marketing por números      Valor de la marca

¿Cuál es el valor de una marca? Depende de quién lo esté midiendo. Por ejemplo, en 2010, Google fue valuada en 114 000 millones de dólares por una empresa de valoración de marcas y en 43 000 millones de dólares por otra empresa. Mientras que la variación es extrema, no es raro encontrar valoraciones de la misma marca que

difieren entre 20 000 y 30 000 millones de dólares. Interbrand y BrandZ publican clasificaciones globales de valores de marca cada año, pero una comparación entre las clasificaciones de ambas empresas en 2010 revela que sólo seis de las principales diez marcas coinciden.

1. Compare y haga un contraste entre 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 las marcas. Explique por qué existe discrepancia en las clasificaciones de estas dos empresas. (AACSB: Communication; Reflective Thinking; Analytical Reasoning)
2. En 2008, BranZ clasificó a Toyota como la empresa automotriz número uno, valorando la marca en más de 35 000 millones de dólares. Sin embargo, en 2010 la valoró en menos de 22 000 millones. Analice las razones de la caída en el valor de la marca Toyota. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Caso en video Life is Good

Es probable que esté familiarizado con la marca de ropa Life Is Good. La empresa coloca prominentemente su alegre logotipo en todo, desde playeras hasta collares para perro, y parece emanar una vibra positiva. Mientras que esta empresa ha logrado un éxito considerable al vender sus bienes con base en una imagen de marca feliz, los consumidores aún no captan la imagen completa de lo que pretendían los fundadores de la marca Life Is Good. Este video presenta los desafíos a los que se enfrenta la empresa al balancear la función del cliente con la de la empresa para determinar el significado de la marca.

Después de ver el video donde aparece Life Is Good, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué compran las personas al adquirir un producto Life Is Good?
2. ¿Qué factores han contribuido a la imagen de la marca Life Is Good?
3. ¿Qué recomendaciones haría usted a Life Is Good con respecto a estrategias de desarrollo de la marca?

## Casos de empresas 1 Converse / 7 Las Vegas / 8 Samsung

Vea el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. **Caso 1, Converse: Formación de la experiencia del cliente.** Converse continúa proveyendo a los clientes la experiencia auténtica que desean al permitirles que den forma a esa experiencia. **Caso 7, Las Vegas: Lo que no está sucediendo en Las Vegas.** La Ciudad del Pecado hace ajustes para mantener relevante a su marca, y los

cambios en el entorno de marketing provocan grandes cambios en el turismo de Las Vegas **Caso 8, Samsung: De trote a galope.** Al rediseñar por completo sus estrategias de negocio y de marketing, Samsung se convierte en el fabricante más grande electrónicos de consumo. Escanea este código con tu smartphone o tablet para ver el video:

Marketing social de la Cruz Roja Mexicana.

<http://goo.gl/mvzdF>

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

**PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)**

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 8

# Desarrollo de nuevos productos

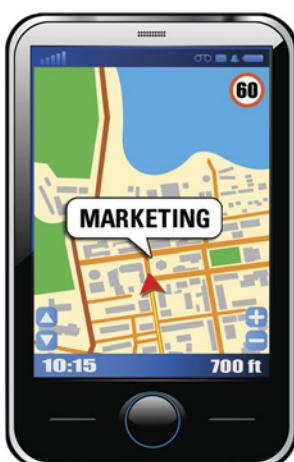
## y gestión del ciclo de vida del producto

### MAPA DEL CAPÍTULO

#### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Explicar cómo las empresas encuentran y desarrollan ideas de nuevos productos. Estrategia de desarrollo de nuevos productos (230-231)
- ▶ **OBJETIVO 2** Enumerar y definir los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos y las principales consideraciones al gestionar este proceso. El proceso de desarrollo de nuevos productos (231-238); Gestión del desarrollo de nuevos productos (238-242)

- ▶ **OBJETIVO 3** Describir las etapas del ciclo de vida del producto y cómo las estrategias de marketing cambian durante el mismo. Estrategias para el ciclo de vida del producto (242-248)
- ▶ **OBJETIVO 4** Analizar dos cuestiones adicionales sobre los productos: las decisiones de productos socialmente responsables y el marketing internacional de productos y servicios. Consideraciones adicionales de productos y servicios (248-250)



#### Presentación de conceptos

En los capítulos anteriores aprendió cómo los mercadólogos gestionan y desarrollan productos y marcas. En éste examinaremos dos temas adicionales: desarrollo de nuevos productos y gestión de los productos a través de sus ciclos de vida. Los nuevos productos son el alma de una organización; sin embargo, su desarrollo es riesgoso, y muchos nuevos productos fracasan. En la primera parte de este capítulo se establece un proceso para encontrar nuevos productos y hacerlos crecer con éxito. Una vez que se han lanzado, los mercadólogos desean que sus productos disfruten de una vida larga y feliz. En la segunda parte de este capítulo, verá que cada producto pasa por varias etapas durante su ciclo de vida, y cada una de ellas plantea nuevos retos que requieren diferentes estrategias y tácticas de marketing. Por último, resumiremos nuestro análisis del producto haciendo dos consideraciones adicionales: responsabilidad social en las decisiones de producto y marketing internacional de productos y servicios.

Para comenzar, considere a Google, una de las empresas más innovadoras del mundo. Google parece producir un flujo casi interminable de sorprendentes tecnologías y servicios novedosos. Si tiene que ver con encontrar, refinar o utilizar información, es probable que habrá una solución innovadora de Google para ello. En Google, la innovación no es sólo un proceso, sino algo que reside en su naturaleza.



▲ **Google es espectacularmente exitoso y salvajemente innovador. Pregunte a la gente que trabaja allí y ellos le dirán que la innovación es más que un simple proceso: está en el aire, en el espíritu del lugar.**

Newscom

## Primera parada

**Google:** Innovación de productos a la velocidad de la luz

Google es muy innovador. Hace poco encabezó la lista de las empresas más innovadoras del mundo de la revista *Fast Company*, y por lo regular se encuentra entre las dos o tres principales innovadoras de las demás revistas. Google también es espectacularmente exitosa. A pesar de la formidable competencia de gigantes como Microsoft y Yahoo!, la participación de mercado de Google en su negocio central —la búsqueda en línea— se sitúa en un decisivo 70%, más de 2.5 veces las participaciones de mercado conjuntas de sus dos competidores más cercanos. La compañía también domina el mercado de búsqueda móvil y captura 83% de todos los ingresos publicitarios relacionados con búsquedas.

Google ha crecido hasta convertirse en mucho más que una empresa de búsqueda y publicidad en Internet. La misión de Google es

"organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil". En opinión de Google, la información es un tipo de recurso natural, que debe ser explotado, refinado y distribuido universalmente. Esa idea unifica lo que de otra manera parecería ser un conjunto diverso de proyectos de Google, tales como hacer un mapa del mundo, buscar en la Web en la pantalla de un teléfono celular o incluso dar información para la detección temprana de las epidemias de influenza. Si tiene que ver con el aprovechamiento y 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 que se hace con cuidado y paso a paso, que podría tomar un año o dos para desplegarse. En contraste, el proceso despreocupado de desarrollo de nuevos productos de Google se mueve a la velocidad de la luz. El ágil innovador implementa nuevos servicios importantes en menos tiempo del que tardan sus competidores en perfeccionar y aprobar una idea inicial. Por ejemplo, un gerente de proyectos de alta jerarquía en Google describe el desarrollo —rápido como un relámpago— de iGoogle, la página de inicio personalizable de esta empresa:

Google tenía claro que había dos grupos [de usuarios de Google]: las personas que amaban el estilo limpio y clásico del sitio, y las que querían montones de información allí: correo electrónico, noticias, clima local. [Para quienes deseaban una página más completa] iGoogle comenzó conmigo y tres ingenieros. Yo tenía 22 años y pensé, "esto es increíble". Seis semanas más tarde, en mayo, se lanzó la primera versión. Las mediciones de satisfacción eran buenas, hubo un crecimiento saludable, y en septiembre teníamos [a iGoogle en pleno funcionamiento con] un vínculo en Google.com.

Dicha innovación acelerada sería alucinante en las mentes de los desarrolladores de productos en la mayoría de las empresas, pero en Google es el procedimiento estándar. "Eso es lo que hacemos", dice el vicepresidente de Google para productos de búsqueda y experiencia de usuario. "La parte más difícil de inculcar al personal nuestra cultura es cuando los ingenieros me muestran un prototipo y yo les digo, 'Muy bien, ¡adelante!' y ellos dicen, 'Oh, no, no está listo'. Yo les digo: 'En Google la cosa es lanzarlo antes en Google Labs [un sitio donde los usuarios pueden probar aplicaciones experimentales de Google] y, a continuación, repetir una serie de pasos, aprender lo que quiere el mercado e implementarlo a lo grande'".

Un gerente de ingeniería de Google añade: "Establecemos un ritmo operacional: en caso de duda, haz algo. Si existen dos rutas y usted no está seguro cuál es la correcta, tome el camino más rápido".

Cuando se trata de desarrollo de nuevos productos en Google, no existen los planes de dos años. La planeación de nuevos productos de la empresa tiene contemplados sólo entre cuatro y cinco meses. Google preferiría ver proyectos que fracasan con rapidez que ver fallar un proyecto de manera cuidadosa planificado y ejecutado durante un largo periodo. El proceso de innovación de Google —célebre por su carácter caótico— ha desatado una serie aparentemente interminable de productos nuevos, que van desde un servicio de correo electrónico (Gmail), un motor de búsqueda de blogs (Google Blog Search), un servicio de pago en línea (Google Checkout) y un servicio para compartir fotografías (Google Picasa) en una plataforma universal para aplicaciones de telefonía móvil (Google Android), un navegador de Web apropiado para el trabajo en la

**El proceso de innovación de Google —célebre por su carácter caótico— ha desatado una serie aparentemente interminable de nuevos productos. En Google la innovación es más que un proceso; es parte del ADN de la empresa. ¿Dónde ocurre la innovación en Google? Sigue en todas partes".**

nube (Chrome), proyectos para la cartografía y la exploración del mundo (Google Maps y Google Earth) e incluso un sistema de alerta temprana de brotes de influenza en su área (FluTrends). Google afirma que FluTrends ha identificado los brotes dos semanas antes que los Centros de Control y Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos.

Google está abierto a las ideas para nuevos productos provenientes de cualquier fuente. Lo que lo enlaza 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 Google. Los ingenieros de Google son alentados a pasar el 20% de su tiempo desarrollando sus propias ideas de nuevo producto que sean “cool y extravagantes”. Y todas las ideas nuevas de Google rápidamente se prueban en formato beta por los jueces finales: aquellos que las utilizarán. Según un observador:

Cuando una sola empresa reúne a cerca de 20 000 de las personas más inteligentes del mundo, se puede esperar que crezca un jardín de ideas sin relación entre sí. En especial cuando algunos de esos genios dedican una jornada a la semana —el famoso “20%”— a trabajar en cualquier proyecto que les apasione. Y sobre todo cuando existe Google Labs ([www.googlelabs.com](http://www.googlelabs.com)), un sitio Web donde el público puede patear los neumáticos de las locas y mal concebidas creaciones de

Google. Algunos proyectos de Lab se convierten en servicios reales de Google; otros se extinguen tranquilamente.

Al final, en Google, la innovación es más que un proceso; es parte del ADN de la empresa. “¿Dónde ocurre la innovación en Google? Sigue en todas partes”, dice un científico de investigación de Google.

Converse con miembros de Google de los diversos niveles y departamentos, y siempre surgirá un tema: ya sea que estén diseñando motores de búsqueda para ciegos o preparando comidas para sus colegas, estas personas sienten que su trabajo puede cambiar el mundo. La maravilla de Google es su capacidad para continuar inculcando un sentido de intrepidez creativa y ambición en sus empleados. A los candidatos a ser contratados a menudo se les pregunta, “Si usted pudiera cambiar el mundo usando recursos de Google, ¿qué construiría?” Pero aquí, esto no es una pregunta de broma o incluso teórica: Google quiere saberlo porque pensar —y crear— en esa escala es lo que Google hace. Ésta, después de todo, es la empresa que quiere que esté disponible en línea cada página de cada libro que haya sido publicado. Las ideas de menor envergadura mueren por desinterés. 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>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**C**omo lo sugiere la historia de Google, las empresas que sobresalen en desarrollar y gestionar nuevos productos cosechan grandes recompensas. Cada producto parece pasar por un ciclo de vida: nace, pasa por varias fases y eventualmente muere a medida que productos más nuevos llegan y crean nuevo o mayor valor para los clientes.

Este ciclo de vida del producto presenta dos retos importantes: en primer lugar y puesto que todos los productos declinan, la empresa debe ser buena en el desarrollo de nuevos productos para remplazar a los que envejecen (el desafío del *desarrollo de nuevos productos*); en segundo, la empresa debe ser buena en adaptar sus estrategias de marketing ante los cambiantes gustos, tecnologías y competencia a medida que sus productos pasan por diferentes etapas (el desafío de las *estrategias del ciclo de vida del producto*). En primer lugar analizaremos el problema de encontrar y desarrollar nuevos productos y luego el de la gestión exitosa durante sus ciclos de vida.

### Comentario del autor ➤

Los nuevos productos son la sangre de la empresa. A medida que los productos viejos maduran y se van desvaneciendo, las empresas deben desarrollar productos nuevos que tomen su lugar. Por ejemplo, sólo ocho años después de que Apple develara su iPod, el 66% de sus ingresos provienen de iPods, iPads, iPhones e iTunes.

### Desarrollo de nuevos productos

Desarrollo de productos originales, mejoras a los productos, modificaciones a los mismos y nuevas marcas derivados de los esfuerzos de desarrollo de productos de la propia empresa.

## Estrategia de desarrollo de nuevos productos

La empresa puede obtener nuevos productos de dos maneras. Una es a través de la *adquisición*, mediante la compra de toda una empresa, una patente o una licencia para producir el producto de alguien más. La otra es a través de los esfuerzos de **desarrollo de nuevos productos** de la empresa. Por *nuevos productos* nos referimos a productos originales, mejoras de productos, modificaciones de productos y nuevas marcas que la empresa desarrolla a través de sus propios esfuerzos de I y D. En este capítulo nos concentraremos en el desarrollo de nuevos productos.

Los nuevos productos son importantes para los clientes y los mercadólogos que los atienden: traen nuevas soluciones y variedad a las vidas de los clientes, y son una fuente clave de crecimiento para las empresas. Sin embargo, la innovación puede ser muy cara y arriesgada. Los nuevos productos se enfrentan a arduas probabilidades. Se estima que 67% de todas las novedades introducidas por empresas establecidas fracasan. Para las nuevas empresas, el porcentaje de fracasos se eleva al 90%. Cada año, las empresas estadounidenses pierden unos 260 000 millones de dólares en nuevos productos fallidos.<sup>2</sup>

¿Por qué fracasan tantos nuevos productos? Hay varias razones. Aunque una idea puede ser buena, la empresa puede sobreestimar el tamaño del mercado. El producto real puede estar mal diseñado, posicionado de manera incorrecta, lanzado en el momento equivocado, tener un precio excesivo o estar mal publicitado. A veces, un ejecutivo de alto nivel promueve su idea favorita a pesar



Visitar el NewProductWorks Showcase and Learning Center es como encontrarse a sí mismo dentro de una versión de pesadilla de un supermercado. Cada fracaso de productos representa dinero y esperanzas malgastados.

Cortesía de NewProductWorks, una división de GFK Strategic Innovation. Usado con autorización. [www.gfkamerica.com/newproductworks](http://www.gfkamerica.com/newproductworks).

### Comentario del autor ➤

Las empresas no pueden sólo esperar tropezarse con buenos nuevos productos. En lugar de eso, deben desarrollar un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos.

#### Generación de ideas

Búsqueda sistemática de nuevas ideas de productos.

## El proceso de desarrollo de nuevos productos

Las empresas se enfrentan a un problema: deben desarrollar nuevos productos, pero las probabilidades pesan fuertemente contra el éxito. Para crear productos exitosamente, una empresa debe comprender a sus consumidores, mercados y competidores, y desarrollar productos que entreguen un valor superior a los clientes. Debe llevar a cabo una robusta planificación de los nuevos productos y establecer un *proceso de desarrollo* que sea sistemático y orientado hacia el cliente para encontrar y hacer crecer sus nuevos productos. La ➤ Figura 8.1 muestra los ocho pasos importantes en este proceso.

### Generación de ideas

El desarrollo de nuevos productos comienza con la **generación de ideas**, la búsqueda sistemática de nuevas ideas de producto. Por lo general, una empresa genera cientos, incluso miles, de ideas hasta encontrar unas cuantas buenas ideas. Las principales fuentes de ideas para nuevos productos incluyen fuentes internas y fuentes externas tales como clientes, competidores, distribuidores y proveedores y otros.

### Fuentes internas de ideas

Utilizando las *fuentes internas*, la empresa puede encontrar nuevas ideas a través de I y D formal. Sin embargo, en una encuesta, 750 CEO de todo el mundo informaron que sólo el 14% de sus ideas de innovación procedía de I y D tradicional. En su lugar, 41% provenía de empleados, y 36% provenía de los clientes.<sup>4</sup>

Por lo tanto, más allá de su proceso interno de I y D, las empresas pueden escarbar en los cerebros de sus empleados, desde ejecutivos hasta vendedores y hasta científicos, ingenieros y personal de

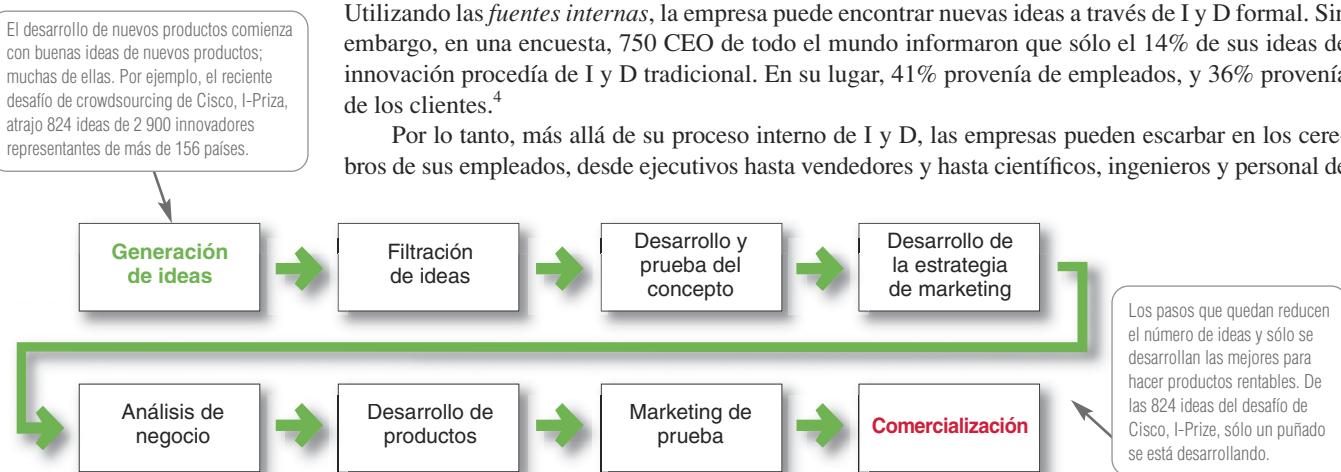


Figura 8.1 Principales etapas en el desarrollo de nuevos productos

de evidencias insuficientes derivadas de la investigación de marketing; otras ocasiones los costos de desarrollo de productos son mayores de lo esperado, y a veces los competidores se defienden más de lo esperado. Sin embargo, las razones detrás de algunos fracasos de nuevos productos parecen ser bastante obvias. Como la siguiente:<sup>3</sup>

Pasear por los pasillos de la colección NewProductWorks de ASG es como encontrarse a sí mismo en un museo de historia de nuevos productos. ➤ Muchos de los más de 110 000 productos en exhibición fueron bastante exitosos. Otros, sin embargo, fueron fracasos rotundos. Detrás de cada fracaso hay dinero y esperanzas malgastados y la pregunta clásica: “¿Pero en qué estaban pensando?” Algunos productos fallaron porque simplemente no aportaban valor a los clientes, como el champú Look of Buttermilk, aerosol antitranspirante de pepino o cigarrillos sin humo Premier. ¿Cigarrillos sin humo? ¿En qué estaban pensando? Otras empresas fracasaron porque ponían los nombres de marcas de confianza a algo totalmente incompatible con su naturaleza. ¿Te imaginas ingerir aspirina Ben-Gay? ¿O alimentos para adultos Gerber-Singles (quizás el sabroso puré agridulce de cerdo o el pollo Madeira)? Otros intentos dudosos de estirar un buen nombre incluyen cereales Cracker Jack, ponche de fruta de Exxon, salsa de tomate premium de Smucker’s, detergentes Fruit of the Loom y kits de decoración de pastel de Harley-Davidson. De verdad, ¿en qué estaban pensando?

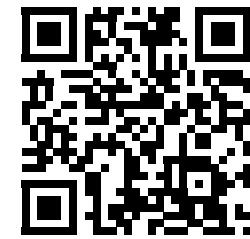
fabricación. Muchas empresas han desarrollado con éxito programas *intraempresariales* que alientan a los empleados a visualizar y desarrollar ideas de nuevo producto. Por ejemplo, la empresa de redes de Internet, Cisco, hace que sea importante para todos proponer grandes ideas. Creó un wiki interno llamado Idea Zone o I-Zone, a través del cual cualquier empleado de Cisco puede proponer una idea para un nuevo producto, o comentar o modificar la idea propuesta por otra persona. Desde sus inicios, I-Zone ha generado cientos de ideas, que condujeron a la formación de cuatro nuevas unidades de negocio de Cisco.<sup>5</sup>

### Fuentes externas de ideas

Las empresas también pueden obtener buenas ideas para nuevos producto de entre una gran variedad de fuentes externas. Por ejemplo, los *distribuidores* y *proveedores* pueden aportar ideas. Los distribuidores están cerca del mercado y pueden pasar información sobre problemas de los consumidores y posibilidades de nuevos productos. Los proveedores pueden informar a la empresa acerca de nuevos conceptos, técnicas y materiales que pueden ser utilizados para desarrollar nuevos productos. Los *competidores* son otra fuente importante. Las empresas vigilan los anuncios de sus competidores para obtener pistas sobre sus nuevos productos. Compran los nuevos productos de la competencia, los desarmán para ver cómo funcionan, analizan sus ventas y deciden si deben sacar su propio nuevo producto. Otras fuentes de ideas incluyen las revistas y ferias comerciales y los seminarios; las agencias gubernamentales; las agencias de publicidad; las empresas de investigación de mercados; las universidades y laboratorios comerciales; y los inventores.

Tal vez las más importantes fuentes de ideas para nuevos productos sean los mismos *clientes*. La empresa puede analizar las preguntas y quejas de los clientes para encontrar nuevos productos que resuelvan mejor los problemas de los consumidores. O pueden invitar a los clientes a compartir ideas y sugerencias. Por ejemplo, Starbucks patrocina My Starbucks Idea, un sitio Web que invita a los clientes a compartir, debatir y votar sobre nuevas ideas de productos y servicios. “Usted sabe mejor que nadie lo que desea de Starbucks”, dice el sitio. “Por lo que, díganos, ¿cuál es su idea de Starbucks? Sea revolucionaria o simple: queremos escucharla”.<sup>6</sup>

Para aprovechar las colaboraciones del cliente sobre nuevos productos, 3M ha abierto casi dos docenas de centros de innovación de clientes en todo el mundo, que incluyen sedes en Estados Unidos, Brasil, Alemania, India, China y Rusia. ► Los centros de innovación no sólo generan gran cantidad de ideas de nuevos productos impulsadas por el cliente, sino que también ayudan a 3M establecer relaciones productivas a largo plazo con ellos.<sup>7</sup>



Escanea este código con tu smartphone o tablet para ver el video:

Estrategia de marketing de 3M.

<http://goo.gl/HL9dn>



▲ Ideas de nuevos productos impulsadas por el cliente: en los centros de innovación 3M, los equipos de los clientes se reúnen con expertos de tecnología y marketing de 3M para detonar soluciones novedosas a los problemas de los clientes.

Cortesía de 3M Company

Por lo general ubicados cerca de las instalaciones de investigación de la empresa, los centros de innovación de 3M involucran a sus clientes corporativos de manera directa en el proceso de innovación. La idea detrás de los centros es obtener una comprensión más rica de las necesidades del cliente y vincular estas necesidades con las tecnologías de 3M. En una típica visita del cliente, un equipo de clientes se reúne con expertos de marketing y tecnología de 3M que los bombardean con preguntas abiertas. A continuación, juntos, los equipos de clientes y de 3M visitarán la sala de exposición y venta de “Mundo de la innovación”, donde estarán expuestos a más de 40 plataformas tecnológicas de 3M (las tecnologías esenciales en áreas como las películas ópticas, materiales reflejantes, abrasivos y adhesivos). Esta interacción a menudo despierta nuevas conexiones y soluciones a las necesidades del cliente.

Por ejemplo, 3M y su cliente Visteon Corporation, un proveedor automotriz, han trabajado juntos en el desarrollo de un vehículo de concepto de próxima generación que incorpora tecnologías de 3M no desarrolladas originalmente para aplicaciones automatizadas. La visita de Visteon a un centro de innovación condujo a la idea de utilizar la tecnología 3D de 3M para visualizadores de navegación, materiales Thinsulate para reducir el ruido y películas ópticas para ocultar los elementos funcionales del tablero a menos que el conductor quiera mostrarlos.

### Crowdsourcing

Más ampliamente, muchas compañías están desarrollando ahora programas de ideas de nuevos productos de *crowdsourcing* o de *innovación abierta*. El **crowdsourcing** abre de par en par las puertas

**Crowdsourcing (innovación abierta por tercerización masiva o subcontratación voluntaria)**  
 Invitación a amplias comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, e incluso al público en general— al proceso de innovación de nuevos productos.

de la innovación invitando a grandes comunidades de personas —clientes, empleados, científicos independientes e investigadores, e incluso el público en general— al proceso de innovación de nuevos productos. “La primera regla de la innovación en estos días es que las ideas más poderosas a menudo provienen de los lugares más inesperados: el genio silencioso de los empleados dentro de su propia empresa, el genio oculto de los clientes”, dice un experto. “Aprovechar este genio oculto no requiere tecnología sofisticada o mucha inversión: sólo una mentalidad de liderazgo que invite al poder cerebral externo a la organización”<sup>8</sup>

Por ejemplo, cuando Netflix quiso mejorar la precisión de su sistema de recomendación online Cinematch, que hace recomendaciones de películas a los clientes con base en sus clasificaciones de otras películas que han alquilado, lanzó un esfuerzo de crowdsourcing llamado Netflix Prize.<sup>9</sup>



▲ **Crowdsourcing: Cuando Netflix quería ideas para mejorar la precisión de su sistema de recomendación en línea Cinematch, decidió “abrirse al mundo”, prometiendo un premio de 1 millón de dólares a la mejor solución.**

Reproducido con permiso de Netflix, Inc. © 1997–2011 Netflix, Inc. Todos los derechos reservados.

Fue una búsqueda en la que los científicos y matemáticos de Netflix han venido trabajando durante cerca de una década. En lugar de contratar a incluso más científicos de cómputo para trabajar en el proyecto, Netflix decidió abrirlo al mundo. “Nos gustaría pensar que tenemos gente inteligente paseando alrededor del edificio, pero no tenemos nada en comparación con los intelectuales de todo el mundo”, dice el vicepresidente de Netflix, Steve Swasey. ▶ La empresa creó un sitio Web, *NetflixPrize.com*, que lanzó un desafío abierto y prometió un premio de 1 millón de dólares a quienquiera que presentara la mejor solución para mejorar la precisión de la Cinematch en al menos un 10%. Casi tres años y más de 51 000 participantes más tarde, Netflix otorgó el premio a BellKors Pragmatic Chaos, un super-equipo de siete miembros, formado por ingenieros, estadísticos e investigadores de Estados Unidos, Austria, Canadá e Israel. “Fue una manera muy innovadora para generar más ideas”, dice Swasey. “Si piensas en ello, 51 000 científicos” dedicaron su inteligencia, creatividad y horas-hombre al proyecto, todo por sólo 1 millón de dólares.

En lugar de crear y gestionar sus propias plataformas de crowdsourcing, las empresas pueden utilizar redes de crowdsourcing de terceros, tales como InnoCentive, TopCoder, Hypios y jovoto. Por ejemplo, las organizaciones que van desde Facebook y PayPal hasta ESPN, NASA y el Instituto Salk aprovechan la red de TopCoder de casi 300 000 matemáticos, ingenieros, desarolladores de software y diseñadores para obtener ideas y soluciones, ofreciendo premios de 100 a 100 000 dólares. PayPal recientemente publicó un desafío a la comunidad de TopCoder buscando el desarrollo de una aplicación innovadora para Android o iPhone que corriera con éxito y seguridad su proceso de pago, adjudicando a los ganadores 5 000 dólares a cada uno. Después de sólo cuatro semanas de competencia y dos semanas de revisión, PayPal tuvo sus soluciones. La aplicación para Android provenía de un programador en los Estados Unidos; la aplicación para iPhone de uno de Colombia.<sup>10</sup>

El crowdsourcing puede producir una avalancha de ideas innovadoras. De hecho, abrir las compuertas a cualquiera y a todos puede abrumar a la empresa con ideas, algunas buenas y algunas malas. Por ejemplo, cuando Cisco Systems patrocinó un esfuerzo de innovación abierta llamado I-Prize, solicitando ideas de fuentes externas, recibió más de 820 distintas ideas de más de 2 900 innovadores de 156 países. “El proceso de evaluación fue mucho más intenso de lo que habíamos previsto”, dice el director de tecnología de Cisco. Fueron necesarias “importantes inversiones de tiempo, energía, paciencia e imaginación... para discernir las gemas ocultas dentro de piedras ásperas”. Al final, un equipo de seis personas de Cisco trabajó a tiempo completo durante tres meses para sacar 32 ideas semifinalistas, así como nueve equipos que representaban a 14 países en seis continentes para la fase final de la competición.<sup>11</sup>

Las empresas verdaderamente innovadoras dependen no sólo de una fuente u otra para obtener ideas de nuevos productos. En lugar de ello, desarrollan extensas redes de innovación que capturan ideas e inspiración de todas las fuentes posibles, desde los empleados y clientes hasta innovadores externos y múltiples puntos más allá.

## Filtración de ideas

### Filtración de ideas

Hacer un filtro de las nuevas ideas de productos a fin de detectar las buenas ideas y abandonar las malas tan pronto como sea posible.

El propósito de la generación de ideas es crear gran número de ellas; el propósito de las etapas siguientes es *reducir* ese número. La primera etapa de reducción de la idea es la **filtración de ideas**, que ayuda a identificar las buenas y desechar las malas tan pronto como sea posible. Los costos de desarrollo de producto se elevan de manera considerable en etapas posteriores, por lo que la compañía deseará continuar sólo con aquellas ideas de producto que se convertirán en productos rentables.

Muchas empresas requieren que sus ejecutivos escriban un informe sobre sus ideas de nuevo producto en un formato estándar que pueda ser revisado por un comité de nuevos productos. El informe describe el producto o el servicio, el planteamiento de la propuesta de valor al cliente, el mercado meta y la competencia. Hace algunas estimaciones aproximadas del tamaño del mercado, el precio del producto, el tiempo y los costos de desarrollarlo, los costos de fabricación y la tasa de rendimiento. Entonces, el comité evalúa la idea contra un conjunto de criterios generales.

Un experto en marketing propone un marco de filtración de nuevos productos R-W-W (“real, win, worth doing”, que se podría traducir como “real, gana, vale la pena hacerlo”) que hace tres preguntas. En primer lugar, *¿Es real?* ¿Existe una necesidad y deseo real del producto y los clientes lo comprarán? ¿Existe un concepto claro del producto y dicho producto satisfará al mercado? En segundo lugar, *¿Podemos ganar?* ¿El producto ofrece una ventaja competitiva sostenible? ¿La empresa tiene los recursos necesarios para que dicho producto sea un éxito? Por último, *¿Vale la pena hacerlo?* ¿Encaja el producto en la estrategia de crecimiento global de la empresa? ¿Ofrece suficiente potencial de utilidades? La empresa debe ser capaz de responder afirmativamente a las tres preguntas de R-W-W antes de desarrollar aún más la idea del nuevo producto.<sup>12</sup>

## Desarrollo y prueba del concepto

### Concepto del producto

Versión detallada de la idea del nuevo producto explicada en los términos significativos del consumidor.

Una idea atractiva debe entonces desarrollarse para crear un **concepto del producto**. Es importante distinguir entre una idea de producto, un concepto de producto y una imagen de producto. Una *idea de producto* es una idea para un posible producto que la empresa puede verse a sí misma ofreciendo al mercado. Un *concepto de producto* es una versión detallada de la idea que se manifestó en términos significativos del consumidor. Una *imagen de producto* es la forma en que los consumidores perciben un producto real o potencial.



▲ Éste es el roadster inicial completamente eléctrico de Tesla. En un futuro próximo, modelos más asequibles para el mercado masivo viajarán más de 300 millas con una sola carga, la recarga de baterías será en 45 minutos en un tomacorriente normal de 120 voltios y el costo aproximado de la recarga será de un centavo de dólar por milla.

Cortesía de Tesla Motors, Inc.

### Desarrollo del concepto

Supongamos que un fabricante de automóviles ha desarrollado un práctico automóvil completamente eléctrico impulsado por baterías. ► Su prototipo inicial es un elegante convertible deportivo roadster que se vende por más de 100 000 dólares.<sup>13</sup> Sin embargo, en un futuro próximo planea introducir versiones más asequibles para el mercado masivo que competirán con los coches eléctricos híbridos o completamente eléctricos que fueron introducidos hace poco al mercado, como el Chevy Volt y el Nissan Leaf. Este coche 100% eléctrico acelerará de 0 a 100 kilómetros en 5.6 segundos, viajará hasta 300 millas con una sola carga, se recargará en 45 minutos conectado a un tomacorriente normal de 120 voltios y el costo aproximado de la recarga será de un centavo de dólar por milla.

Mirando al futuro, es tarea del mercadólogo desarrollar este nuevo producto en conceptos alternativos de productos, averiguar qué tan atractivo es cada concepto para los clientes y escoger el mejor. Puede crear los siguientes conceptos de producto para este automóvil eléctrico:

- **Concepto 1:** Un automóvil de tamaño mediano y precio asequible, diseñado como un segundo automóvil para ser usado alrededor de la ciudad para ejecutar diligencias y visitar amigos.

- **Concepto 2:** Un deportivo compacto de precio medio queatraiga a solteros y parejas jóvenes.
- **Concepto 3:** Un automóvil “verde” para personas ambientalmente conscientes que desean un transporte práctico y que contamine poco.
- **Concepto 4:** Un vehículo utilitario mediano de extremo alto, que sea atractivo para aquellos que aman el espacio que brindan los SUV pero que lamentan su pobre rendimiento de combustible.

### Prueba de concepto

**Prueba de concepto**  
Probar conceptos de nuevos productos con un grupo de consumidores meta para averiguar si los conceptos tienen un fuerte atractivo para los consumidores en general.

Las **pruebas de concepto** exigen ensayos de conceptos de nuevos productos con grupos de consumidores meta. Los conceptos pueden ser presentados a los consumidores de manera simbólica o física. Aquí, más detalladamente, se presenta el concepto 3:

Un eficiente, automóvil compacto para cuatro personas impulsado por baterías y de manejo divertido. Esta maravilla 100% eléctrica proporciona un transporte fiable y práctico sin contaminación alguna. Puede recorrer 300 millas con una sola carga y su costo de operación es de centavos por milla. Es una alternativa razonable y responsable para los automóviles gastadores y contaminantes de hoy. Su precio totalmente equipado es de 25 000 dólares.

Muchas empresas rutinariamente prueban sus conceptos de nuevos productos con los consumidores antes de intentar convertirlos en nuevos productos reales. Para algunas pruebas de concepto, una descripción en palabras o con imágenes podría ser suficiente. Sin embargo, una presentación más concreta y física del concepto aumentará la confiabilidad de la prueba de concepto. Después de haber sido expuestos al concepto, podrá solicitarse a los consumidores que respondieran a preguntas similares a las de la ➤ **Tabla 8.1**.

Las respuestas a esas preguntas ayudarán a la empresa a decidir qué concepto tiene el atractivo más fuerte. Por ejemplo, se hace una última pregunta acerca de la intención de compra de los consumidores. Supongamos que 2% de los consumidores dicen que “definitivamente” y otro 5% dicen “probablemente”. La empresa podría proyectar estas cifras a la población total de este grupo meta para estimar el volumen de ventas. Incluso entonces, sin embargo, la estimación es incierta porque las personas no siempre llevan a cabo sus intenciones declaradas.

### Desarrollo de la estrategia de marketing

#### Desarrollo de la estrategia de marketing

Diseño de una estrategia inicial de marketing para un nuevo producto con base en el concepto del mismo.

Supongamos que el fabricante de automóviles encuentra que el mejor concepto es el 3 para las pruebas de automóviles eléctricos. El siguiente paso es el **desarrollo de la estrategia de marketing**, diseñar una estrategia de marketing inicial para lanzar este automóvil al mercado.

La *declaración de estrategia de marketing* consta de tres partes. La primera parte describe el mercado meta, la propuesta de valor prevista, y las ventas, la participación de mercado y las metas de utilidades para los primeros años. Así:

El mercado meta son personas jóvenes, bien educadas, de ingresos moderados a altos; son individuos, parejas o familias pequeñas que buscan transporte práctico y ambientalmente responsable. El automóvil será posicionado como más divertido y menos contaminante que los automóviles de motor de combustión interna o híbridos de hoy. El objetivo de la empresa será vender 50 000 automóviles en el primer año, con una pérdida no mayor a 15 millones de dólares. En el segundo año, la empresa tendrá como objetivo la venta de 90 000 automóviles y utilidades por 25 millones de dólares.

➤ **Tabla 8.1**

#### Preguntas para la prueba de concepto del automóvil completamente eléctrico

1. ¿Entiende usted el concepto de un automóvil eléctrico de baterías?
2. ¿Cree en las afirmaciones sobre el rendimiento del automóvil?
3. ¿Cuáles son los principales beneficios de un automóvil completamente eléctrico en comparación con un automóvil convencional?
4. ¿Cuáles son sus ventajas en comparación con un automóvil híbrido de gas o eléctrico?
5. ¿Qué mejoras sugeriría usted a las características del automóvil?
6. ¿Para qué usos preferiría un automóvil completamente eléctrico a un automóvil convencional?
7. ¿Cuál sería un precio razonable de venta para este automóvil?
8. ¿Quién estaría involucrado en su decisión de comprar un automóvil de éstos? ¿Quién lo conduciría?
9. ¿Compraría un automóvil como éstos? (Definitivamente, probablemente, probablemente no, definitivamente no)

La segunda parte de la declaración de estrategia de marketing describe el precio previsto del producto, la distribución y el presupuesto de marketing para el primer año:

El automóvil eléctrico de baterías se ofrecerá en tres colores —rojo, blanco y azul— y tendrá un conjunto completo de accesorios como equipamiento estándar. Se venderá a un precio de 25 000 dólares, con 15% de descuento del precio de lista a los concesionarios. Los distribuidores que vendan más de 10 coches al mes obtendrán un descuento adicional del 5% en cada unidad vendida ese mes. El presupuesto de marketing de 50 millones de dólares se dividirá 50-50 entre una campaña nacional de medios de comunicación y eventos locales de marketing. El sitio Web y la publicidad enfatizarán el espíritu divertido del automóvil y sus bajas emisiones. Durante el primer año, se gastará 100 000 dólares en investigación de marketing para averiguar quién está comprando el automóvil y cuáles son sus niveles de satisfacción.

La tercera parte de la declaración de estrategia de marketing describe las ventas previstas de largo plazo, los objetivos de utilidades y la estrategia de la mezcla de marketing:

Tenemos la intención de capturar una participación del 3% del mercado total automotriz en el largo plazo y de obtener un retorno sobre la inversión de 15% después de impuestos. Para lograr esto, la calidad del producto debe ser alta en el inicio y debe mejorarse con el tiempo. Los precios se aumentarán en el segundo y tercer año si lo permiten la competencia y la economía. El presupuesto total de marketing se aumentará cada año en alrededor de 10%. La investigación de marketing se reducirá a 60 000 dólares al año después del primer año.

## Análisis de negocio

### Análisis de negocio

Revisión de las proyecciones de ventas, costos y utilidades para un nuevo producto con el fin de averiguar si estos factores cumplen con los objetivos de la empresa.

### Desarrollo de productos

Desarrollo del concepto del producto hasta que se logra un producto físico a fin de asegurarse que la idea de producto puede transformarse en una oferta de mercado funcional.

Una vez que la gerencia ha decidido sobre su concepto de producto y estrategia de marketing, puede evaluar el atractivo de negocios de la propuesta. El **análisis de negocio** implica una revisión de las ventas, costos y proyecciones de ganancias para un nuevo producto, con el fin de averiguar si satisfacen los objetivos de la empresa. Si lo hacen, el producto puede pasar a la fase de desarrollo de producto.

Para calcular las ventas, la empresa podría examinar el historial de ventas de productos similares y realizar encuestas de mercado. Entonces puede estimar las ventas mínimas y máximas para evaluar el rango del riesgo. Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia puede estimar los costos y utilidades previstos para ese producto, incluyendo marketing, I y D, operaciones, contabilidad y costos financieros. La empresa, a continuación, utilizará las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

## Desarrollo de productos

Para muchos de los conceptos de nuevos productos, un producto puede existir sólo como una descripción en palabras, un dibujo o quizás una maqueta cruda. Si el concepto de producto pasa la prueba de negocio, se mueve hacia el **desarrollo del producto**. Aquí, I y D o ingeniería desarrolla el concepto de producto en un producto físico. El paso de desarrollo de productos, en todo caso,

requiere un aumento enorme en la inversión. Mostrará si la idea del producto puede convertirse en un producto viable.

El departamento de I y D desarrollará y probará una o más versiones físicas del concepto de producto. I y D espera diseñar un prototipo que satisface y entusiasme a los consumidores y que pueda producirse con rapidez y dentro de los costos presupuestados. Desarrollar un prototipo exitoso puede tomar días, semanas, meses, o incluso años, dependiendo del producto y de los métodos de prototipo.

A menudo, los productos son sometidos a rigurosas pruebas para asegurarse de que se desempeñarán de manera segura y eficaz, o de que los consumidores encontrarán valor en ellos. Las empresas pueden hacer sus propias pruebas de producto o subcontratar a empresas especializadas que se requieran.

Los mercadólogos suelen implicar a clientes reales en las pruebas de productos. ▶ Por ejemplo, HP recluta a consumidores para evaluar prototipos de productos para imágenes e impresión en sus hogares y oficinas. Los participantes trabajan con productos preliminares durante períodos que van desde unos pocos días hasta ocho semanas y comparten sus experiencias sobre el desempeño de los productos en un entorno de uso real. El programa de pruebas de productos da a HP la oportunidad de interactuar con los clientes y de



**▲ Prueba de producto: HP recluta a los consumidores para evaluar prototipos de productos para imágenes e impresión en sus hogares y oficinas para obtener perspectivas de su "experiencia fuera de la caja" completa.** Newscom

obtener perspectivas de su “experiencia fuera de la caja” completa, desde la instalación del producto y su operación hasta la compatibilidad del sistema. El personal de HP incluso podría visitar los hogares de los participantes para observar directamente la instalación y primer uso del producto.<sup>14</sup>

Un nuevo producto debe tener las características funcionales necesarias y transmitir las características psicológicas previstas. Por ejemplo, el automóvil completamente eléctrico debe ser percibido por los consumidores como bien construido, cómodo y seguro. La gerencia debe aprender qué hace que los consumidores decidan si un automóvil está bien construido. Para algunos consumidores, esto significa que el automóvil produzca un “sonido sólido” al cerrarse sus puertas. Para otros, significa que el automóvil es capaz de soportar un impacto fuerte en las pruebas de colisión. Por lo general son efectuadas pruebas de consumidores en las que ellos prueban el automóvil y valoran sus atributos.

## Marketing de prueba

### Marketing de prueba

Etapa del desarrollo de nuevos productos en la cual el producto y su programa propuesto de marketing son probados en entornos de mercado realistas.

Si el producto pasa tanto la prueba de concepto como la de producto, el siguiente paso es el **marketing de prueba**, la etapa en que el producto y su programa de marketing propuesto se introducen en una configuración realista del mercado. El marketing de prueba da la experiencia al mercadólogo con la comercialización de un producto antes de hacer el enorme gasto de la introducción completa. Permite a la empresa probar el producto y su programa completo de marketing: estrategia de selección de mercado meta y posicionamiento, publicidad, distribución, precio, branding y empaque, y niveles de presupuesto.

La cantidad necesaria de marketing de prueba varía con cada nuevo producto. Los costos de marketing de prueba pueden ser altos y el proceso tardado, lo cual puede permitir a los competidores obtener ventajas. Cuando los costos de desarrollo e introducción del producto son bajos, o cuando la gerencia ya está segura sobre el nuevo producto, la empresa puede hacer poco o ningún marketing de prueba. De hecho, el marketing de prueba de las empresas de bienes de consumo ha disminuido en los últimos años. Las empresas no suelen hacer pruebas de mercado de las sencillas extensiones de línea o de las copias de productos exitosos de la competencia.

Sin embargo, cuando la introducción de un nuevo producto requiere una gran inversión, cuando los riesgos son altos, o cuando la gerencia no está segura del producto o de su programa de marketing, la empresa puede hacer gran cantidad marketing de prueba. ▶ Por ejemplo, el café instantáneo Starbucks VIA fue uno de los despliegues de producto más grandes y más arriesgados que haya hecho jamás la empresa. La empresa se pasó 20 años desarrollando el café y varios meses probando el producto en tiendas Starbucks en Seattle y Chicago antes de lanzarlo a nivel nacional. En la primavera y el verano de 2009 se ofreció a los clientes regulares de Starbucks en los dos mercados de prueba tasas de café de un dólar (para considerar a la recesión), así como cupones y muestras gratis de VIA para llevarlas a casa. Además, en Chicago se realizó una prueba de sabor para ayudar a generar interés e inducir a la prueba. El desempeño de VIA superó las expectativas en las tres ciudades y los esfuerzos promocionales se aplicaron también al lanzamiento nacional. El CEO, Howard Schultz, dijo: “Pasamos mucho tiempo con esto porque sabíamos que podría socavar a la empresa si no lo hacíamos bien”.<sup>15</sup>



▲ Starbucks probó ampliamente su café instantáneo VIA antes de lanzarlo a nivel nacional: “sabíamos que podría socavar a la empresa de no hacerlo bien”.

Newscom

Como una alternativa a las extensas y costosas pruebas de mercados estándar, las empresas pueden utilizar las pruebas de mercados controlados o las pruebas de mercados simulados. En las *pruebas de mercados controlados*, como el BehaviorScan de SymphonyIRI, los nuevos productos y las tácticas son probados entre paneles controlados de compradores y tiendas.<sup>16</sup> Al combinar información sobre las compras de los consumidores de prueba con la demografía del consumidor e información derivada de ver la TV, BehaviorScan puede proporcionar informes tienda por tienda y semana a semana sobre las ventas de los productos probados y el impacto de los esfuerzos de marketing en la tienda y en el hogar. Usando *pruebas de mercados simulados*, los investigadores miden las respuestas de los consumidores a los nuevos productos y a las tácticas de marketing en tiendas laboratorio o entornos simulados de compras online. Tanto las pruebas de mercados controlados como las pruebas de mercados simulados reducen los costos de marketing de prueba y aceleran el proceso.

## Comercialización

### Comercialización

Introducción de un nuevo producto al mercado.

El marketing de prueba da a la gerencia la información necesaria para tomar una decisión final sobre si lanzar o no el nuevo producto. Si la empresa sigue adelante con la **comercialización**—introducir el nuevo producto en el mercado— se enfrentarán a los altos costos. Por ejemplo, la empresa podría necesitar la construcción o el arrendamiento de una planta de fabricación. Y, en el caso de un importante nuevo producto de consumo, puede gastar cientos de millones de dólares en publicidad, promoción de ventas y otros esfuerzos de marketing en el primer año. Por ejemplo, para introducir su café McCafé en Estados Unidos, McDonald's gastó 100 millones de dólares en un bombardeo publicitario que se extendió por TV, medios impresos, radio, publicidad exterior, Internet, eventos, relaciones públicas y muestras gratis.<sup>17</sup>

Una empresa que lanza un producto nuevo debe primero decidir sobre el *calendario de introducción*. Si el nuevo automóvil completamente eléctrico del fabricante se comerá las ventas de sus otros automóviles se puede retrasar la introducción. Si el automóvil puede mejorarse más, o si la economía está presionada, la empresa puede esperar hasta el año siguiente para iniciar su venta; si los competidores están listos para introducir sus propios modelos eléctricos, la empresa puede adelantarse.

A continuación, la empresa debe decidir dónde lanzar el nuevo producto: en una única ubicación, en una región, en el mercado nacional o en el mercado internacional. Algunas empresas pueden introducir con rapidez nuevos modelos en todo el mercado nacional. Las empresas con sistemas de distribución internacional podrán introducir nuevos productos a través de rápidas implementaciones globales. Microsoft hizo esto con su Windows Phone 7, utilizando un gigantesco bombardeo de marketing de 500 millones de dólares para lanzar el dispositivo simultáneamente en más de 30 países de América del Norte, Europa, Asia-Pacífico y Australia.<sup>18</sup>

### Comentario del autor ➤

Por encima de todo, el desarrollo de nuevos productos debe enfocarse en la creación de valor para el cliente. Dice el CEO de P&G sobre el desarrollo de nuevos productos de su empresa: "Hemos descubierto cómo mantener al consumidor en el centro de todas nuestras decisiones. Como resultado, no nos equivocamos mucho".

### Desarrollo de nuevos productos centrado en el cliente

Desarrollo de productos centrado en encontrar nuevas formas de resolver los problemas de los clientes y de crear más experiencias que los satisfagan.

## Gestión del desarrollo de nuevos productos

El proceso de desarrollo de nuevos productos que se muestra en la figura 8.1 destaca las actividades importantes necesarias para buscar, desarrollar e introducir nuevos productos. Sin embargo, el desarrollo de nuevos productos implica ir más allá que sólo transitar por un conjunto de pasos. Las empresas deben adoptar un enfoque holístico para la gestión de este proceso. El desarrollo exitoso de nuevos productos requiere un esfuerzo centrado en el cliente, basado en un sistemático trabajo en equipo.

### Desarrollo de nuevos productos centrado en el cliente

Por encima de todo, el desarrollo de nuevos productos debe estar centrado en el cliente. Cuando las empresas buscan y desarrollan nuevos productos, a menudo confían demasiado en la investigación técnica de sus laboratorios de I y D. Pero como todo lo demás en marketing, el desarrollo exitoso de nuevos productos comienza con un profundo entendimiento de lo que los consumidores necesitan y valoran. El **desarrollo de nuevos productos centrado en el cliente** se enfoca en encontrar nuevas formas de resolver los problemas de los clientes y crear más experiencias de satisfacción para el mismo.

Un estudio encontró que los nuevos productos más exitosos son los que se diferencian, resuelven los problemas importantes de los clientes y les ofrecen una atractiva propuesta de valor. Otro estudio mostró que las empresas que involucran de manera directa a sus clientes en el proceso de innovación de nuevos productos tuvieron el doble de retorno sobre activos y el triple de crecimiento de ingresos operativos de las empresas que no lo hicieron. Así, la participación del cliente tiene un efecto positivo sobre el éxito del proceso de desarrollo de nuevos productos y del producto.<sup>19</sup>

Por ejemplo, mientras que la tasa de éxito de nuevos productos de la industria de bienes de consumo envasados es de alrededor de 15 a 20%, la tasa de éxito de P&G es superior al 50%. Según el ex CEO de P&G, A. G. Lafley, el factor más importante de este éxito es comprender lo que los consumidores quieren. En el pasado, dice Lafley, P&G intentó imponer los nuevos productos a los consumidores en lugar de primero comprender sus necesidades. Pero ahora, P&G emplea un proceso de inmersión que llama "Vivirlo", en el cual los investigadores van tan lejos como para vivir con los compradores durante varios días y a la vez imaginar ideas de productos basados de manera directa en las necesidades del consumidor. El personal de P&G también pasa tiempo en las tiendas para obtener perspectivas similares, un proceso que llaman "Trabajarlo". ➤ Y en su sitio Web de crowdsourcing de su programa Connect + Develop, P&G insta a los clientes a presentar sus propias ideas y sugerencias para nuevos productos y servicios, para diseños de

**▲ Desarrollo de nuevos productos centrado en el cliente: el sitio Web de crowdsourcing de P&G, Connect + Develop, insta a los clientes a enviar sus propias ideas para nuevos productos y servicios.**

The Procter & Gamble Company

### Desarrollo de nuevos productos basado en equipo

Método para desarrollar nuevos productos en el cual varios departamentos de la empresa trabajan de cerca y en conjunto, traslapando los pasos en el proceso de desarrollo de productos para ahorrar tiempo y aumentar la eficacia.

productos actuales y empaque. Su programa Connect + Develop —que incluye presentaciones no solicitadas de los clientes e innovadores, además de búsquedas activas a través de las redes globales— dio a luz a productos tales como los plumeros Swiffer Dusters y la crema para la piel Olay Regenerist. “Averiguamos cómo mantener al consumidor en el centro de todas nuestras decisiones”, dice Lafley. “Como resultado, no nos equivocamos demasiado”<sup>20</sup>.

Así, las empresas innovadoras de hoy salen del laboratorio de investigación y se conectan con los clientes en la búsqueda de nuevas formas para satisfacer las necesidades del cliente. El desarrollo de nuevos productos centrado en el cliente comienza y termina con la comprensión de los clientes y con la participación de ellos en el proceso (Consulte un excelente ejemplo en Marketing en acción 8.1).

### Desarrollo de nuevos productos basado en equipo

El buen desarrollo de nuevos productos también requiere un esfuerzo total y funciones cruzadas dentro de la empresa. Algunas empresas organizan su proceso de desarrollo de nuevos productos en la secuencia ordenada de pasos que se muestra en la figura 8.1, empezando con la generación de ideas y terminando con la comercialización. Bajo este *enfoque de desarrollo de producto secuencial*, cada departamento de la empresa trabaja individualmente para completar su etapa del proceso antes de pasar el nuevo producto al siguiente departamento en su

próxima etapa. Este proceso ordenado y paso a paso puede ayudar a llevar el control de proyectos complejos y riesgosos, pero también puede ser peligrosamente lento. En los mercados rápidamente cambiantes, altamente competitivos, tal desarrollo de productos lento-pero-seguro puede provocar fracasos de producto, ventas y utilidades perdidas y posiciones de mercado que se desmoronan.

Para lograr que sus nuevos productos se comercialicen con más rapidez, muchas empresas utilizan un enfoque de **desarrollo de nuevos productos basado en equipo**. Bajo este enfoque, los departamentos de la empresa trabajan juntos en equipos multifuncionales, superponiendo los pasos en el proceso de desarrollo de productos para ahorrar tiempo y aumentar la eficacia. En lugar de pasar el nuevo producto de un departamento a otro, la empresa reúne a un equipo de personas de diferentes departamentos que permanece con el nuevo producto de principio a fin. Estos equipos suelen incluir personal de marketing, finanzas, diseño, fabricación y del departamento legal e, incluso, de compañías de proveedores y clientes. En el proceso secuencial, un cuello de botella en una fase puede frenar seriamente a un proyecto completo. Sin embargo, en el enfoque basado en equipo, si un área llega a una traba, trabajará para resolverla mientras que el resto del equipo continúa trabajando.

Sin embargo, el enfoque basado en el equipo tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, a veces crea más tensión organizacional y confusión que el enfoque secuencial, que es más ordenado. No obstante, en las industrias que cambian con rapidez y se enfrentan a ciclos de vida de producto cada vez más cortos, las recompensas del desarrollo de productos rápido y flexible superan con mucho los riesgos. Las empresas que combinan un enfoque centrado en el cliente con el desarrollo de nuevos productos basado en equipo obtienen una gran ventaja competitiva al lanzar al mercado con mayor rapidez los nuevos productos correctos.

### Desarrollo sistemático de nuevos productos

Por último, el proceso de desarrollo de nuevos productos debe ser holístico y sistemático, en lugar de ser seccionado y casual. De lo contrario, surgirán algunas nuevas ideas, y muchas buenas ideas fracasarán y morirán. Para evitar estos problemas, la empresa puede instalar un *sistema de gestión de la innovación* para recopilar, revisar, evaluar y gestionar las ideas de nuevos productos.

La empresa puede designar a una persona respetada y de alta jerarquía para que sea el gerente de innovación de la empresa. Puede configurar un software de gestión de ideas basado en la Web y alentar a todas las partes interesadas de la empresa —empleados, proveedores, distribuidores, comerciantes— a involucrarse en la búsqueda y desarrollo de nuevos productos. Puede asignar un comité multifuncional de gestión de la innovación para evaluar las ideas propuestas de nuevos productos y para ayudar a llevar las buenas ideas al mercado. También puede crear programas de reconocimiento para recompensar a aquellos que contribuyen las mejores ideas.

**MARKETING EN ACCIÓN****8.1**

## Grupo LEGO: Forjando relaciones con los clientes ladrillo a ladrillo

Los clásicos ladrillos de plástico de LEGO han sido artículos comunes en hogares de todo el mundo durante más de 60 años; hoy 400 mil millones de ladrillos de LEGO existen en el planeta, los suficientes para construir una torre a la Luna más de diez veces. De hecho, LEGO Group (TLG), con sede en Dinamarca, ahora vende siete kits de LEGO por segundo en 130 países, lo que lo convierte en el quinto fabricante de juguetes más grande del mundo.

Sin embargo, apenas hace siete años, TLG estaba cerca de la bancarrota. Las ventas caían y la empresa estaba perdiendo dinero a una tasa de 300 millones de dólares al año. El problema: la compañía de juguetes clásicos había perdido contacto con sus clientes. Como resultado, sus productos habían perdido contacto con los tiempos. En la era de Internet, los videojuegos, los iPods y los juguetes de alta tecnología, los juguetes tradicionales como los ladrillos LEGO habían sido arrumbados en la parte posterior del armario. Como respuesta, en 2004 la compañía se embarcó en reconstruir su línea de productos que envejecía, un ladrillo a la vez.

Dado que, primero, TLG tenía que volver a conectar con los clientes, la renovación de productos LEGO no comenzó con un grupo de ingenieros en los laboratorios de diseño, sino por escuchar a los clientes, entenderlos e incluirlos en el proceso de desarrollo de nuevos productos. A continuación, utilizó los conocimientos adquiridos para desarrollar nuevas generaciones de productos más relevantes. En lugar de simplemente promover los mismos viejos juegos de construcción, TLG trabajó *con* sus clientes para crear, en colaboración con ellos, los nuevos productos y conceptos.

Por ejemplo, para conocer mejor a sus clientes, LEGO llevó a cabo estudios etnográficos cercanos y personales conviviendo y observando a los niños de entre 7 y 9 años de edad en su propio terreno. “Pensábamos que entendíamos a nuestros consumidores, los niños del mundo”, dice un mercadólogo de Grupo LEGO, pero resulta que “no los conocíamos tan bien como pensábamos”. La investigación etnográfica produjo un montón de “momentos ¡ajá!” que destruyeron muchas de las tradiciones largamente abrazadas por la marca.

Por ejemplo, TLG se apegó durante mucho tiempo a un mantra de “mantenerlo simple”. Desde el principio, ofrecía sólo juegos básicos —ladrillos, bases para edificios, vigas, puertas, ventanas, ruedas y tejas para techos inclinados— con pocas instrucciones o ninguna. La filosofía era dar a los niños juegos de edificios no estructurados para estimular su imaginación y fomentar su creatividad. Pero ese concepto no estaba teniendo éxito en el mundo moderno. Los niños de hoy se aburren con facilidad, y en el cambiante entorno actual, están expuestos a muchos más personajes y temas.

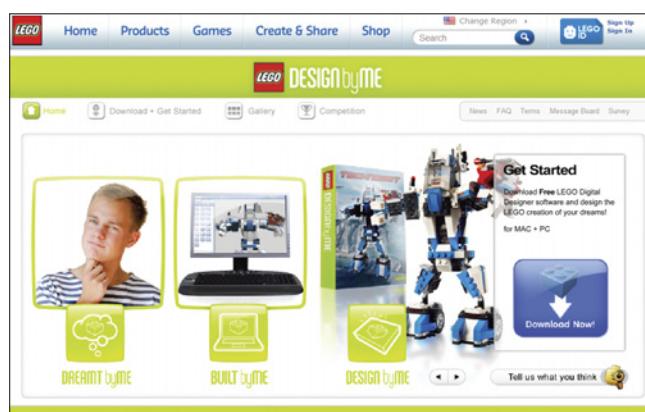
En respuesta, TLG cambió hacia productos más especializados, más estructurados. Ahora produce unas 7 000 piezas de edificio únicas al año, que soportan según parece un interminable surtido de líneas temáticas de productos y proyectos específicos de construcción. Así que en lugar de simplemente comprar un conjunto básico de ladrillos cuadrados LEGO y construir una casa o un automóvil, los niños ahora pueden comprar juegos especializados para construir cualquier cosa, desde un coche de bomberos realista hasta un helicóptero de la policía de la ciudad o un robot funcional.

Y la alineación de ladrillos LEGO se actualiza por lo regular: 60% del surtido central de productos LEGO cambia cada año.

Para agregar la variedad y familiaridad deseadas, TLG ahora crea juegos alrededor de temas y personajes de películas y TV. Ofrece un surtido siempre cambiante de líneas con licencia basadas en todo, desde *Indiana Jones* y *Star Wars* hasta *Toy Story*. Alrededor del 60% de las ventas de LEGO de Estados Unidos ahora están vinculadas a las licencias, más del doble que hace cinco años. En realidad, se está haciendo cada vez más difícil encontrar un conjunto de bloques básicos de LEGO.

Los juegos más estructurados y temáticos de TLG han dado un gran impulso a las ventas, pero no todo el mundo está emocionado. Un observador de la industria observa, “Lo que pierde LEGO es lo que lo hace tan especial: cuando tienes un conjunto menos estructurado, menos temático, los niños [pueden] empezar de cero. Cuando los niños juegan a *Indiana Jones*, están jugando con la imaginación de Hollywood, no con la propia”. Pero TLG no ve este cambio como si hubiera comprometido sus valores, y la mayoría de los clientes están de acuerdo. Por ejemplo, un padre de dos niños reconoce que los juguetes LEGO han cambiado desde su infancia, pero él piensa que han conservado su inocencia. “La cosa más exótica que podría construir cuando era un niño era una ambulancia”, dice. “Ahora [mis hijos] pueden construir la Estrella de la Muerte”. El hecho de que “las piezas y los conjuntos sean mucho más cool de lo que eran hace 30 años” significa que atraen a los niños y los alejan 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”.

Por supuesto, los niños no son los únicos que juegan con los ladrillos LEGO. Los juegos clásicos de ladrillos tienen una enorme base de aficionados adultos que nunca olvidaron los juguetes de su



▲ En LEGO, el desarrollo de nuevos productos comienza por escuchar a los clientes e incluirlos en el proceso de diseño. El sitio Web de LEGO “Design By Me” permite a sus clientes descargar software de diseño 3D, crear un juguete LEGO y luego ordenar el juego para construirlo.

©2011 The LEGO GROUP. Usado con autorización. Todos los derechos reservados.

juventud. TLG estima que tiene cerca de 250 000 adultos aficionados a Lego (o AFOL, *Adult Fan of Lego*) en todo el mundo, quienes gastan grandes sumas de dinero en sus productos. Estos adultos mantienen miles de blogs y sitios de aficionados al LEGO, acuden a convenciones con nombres como BrickFest y compiten con otros para construir “el diseño más grande jamás hecho de tren LEGO (3 343 metros; corrió a través de un paisaje urbano entero de LEGO) o superar el tiempo más rápido de construcción del LEGO Imperial Star Destroyer (3 104 piezas; máximo cinco constructores, no se permite preclasificar las piezas. Récord: 1 hora, 42 minutos y 43 segundos)”.

En el desarrollo de nuevos productos, TLG obtiene información activamente de la comunidad AFOL. Ha creado una lista de clientes embajadores que proporcionan retroalimentación regular, e incluso invita a los clientes a participar de manera directa en el proceso de desarrollo de productos. Por ejemplo, invitó a 250 entusiastas de trenes LEGO a visitar su oficina de Nueva York para evaluar los nuevos diseños. El resultado fue el juego Santa Fe Super Chief de LEGO, que vendió las primeras 10 000 unidades en menos de dos semanas con prácticamente ningún marketing adicional. Asimismo, TLG usa la creación en conjunto con sus clientes para desarrollar su producto más popular en su historia, el LEGO MINDSTORMS:

El robot constrúyalo-usted-mismo de LEGO MINDSTORMS fue inicialmente un esfuerzo interno en colaboración con el MIT. Dentro de las tres semanas siguientes a su presentación, más de 1 000 clientes intrigados formaron su propia comunidad Web para superarse entre sí y hacerlo mejor. TLG abrazó con rapidez la idea de la creación conjunta. La próxima generación de LEGO MINDSTORMS incluía partes definidas por el usuario. Después, LEGO oficializó la creación conjunta con los clientes mediante el Programa de desarrollo de MINDSTORMS (MDP), a través del cual

seleccionó a los más ávidos aficionados de MINDSTORMS —100 pioneros, inventores e innovadores de todo el mundo— para jugar con LEGO MINDSTORMS y crear innovadoras características y aplicaciones. Los aficionados MDP comparten sus ideas con otros clientes e invitan a la retroalimentación.

Escuchar a los clientes adultos también ha llevado al desarrollo del sitio Web Design by Me de LEGO, que permite a los clientes descargar software de diseño 3D, o crear un juguete LEGO para después hacer el pedido del juego para construirlo. Y TLG lanzó hace poco LEGO Universe, un *juego online masivo* en el que adultos y niños por igual pueden actuar los roles de los juegos de LEGO y construir juguetes de bloques virtuales.

Gracias al desarrollo de nuevos productos TLG está prosperando. En los últimos cinco años, incluso cuando el mercado de juguetes en general disminuía en una economía debilitada y competitores como Mattel y Hasbro tenían dificultades, las ventas de LEGO se han disparado 66%, y sus utilidades han aumentado diez veces. “Los chicos [incluyendo la variedad adulta] son despiadados”, dice un alto ejecutivo de LEGO. “Si no les gusta el producto, a final del día... todo lo demás no hace ninguna diferencia. Lo que cuenta, todo lo que cuenta, es estar en la cima de las listas de deseos de los chicos. Gracias a toda esa participación del cliente y a que los escuchamos, Grupo LEGO está nuevamente en esa cima”.

Fuentes: “LEGO Grows by Listening to Customers”, *Advertising Age*, 9 de noviembre, 2009, p. 15; Nelson D. Schwartz, “Beyond the Blocks”, *New York Times*, 6 de septiembre, 2009, p. BU1; Jon Henley, “Toy Story”, *Guardian*, 26 de marzo, 2009, p. F4; Kevin O’Donnell, “Where Do the Best Ideas Come From? The Unlikeliest Sources”, *Advertising Age*, 14 de julio, 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/); “Toy Company Lego Reports 69 Percent Rise in Net Profit”, *McClatchy-Tribune Business News*, 3 de marzo, 2011; y [www.lego.com](http://www.lego.com) and <http://mindstorms.lego.com>, visitado en noviembre de 2011.

El enfoque del sistema de gestión de la innovación produce dos resultados favorables. En primer lugar, ayuda a crear una cultura corporativa orientada a la innovación; muestra que la alta gerencia apoya, alienta y premia la innovación. En segundo lugar, produce un mayor número de ideas de nuevos productos, entre las que se encuentran algunas especialmente buenas. Las buenas ideas se desarrollarán más sistemáticamente, produciendo más éxitos de nuevos productos. Ya no se marchitarán las buenas ideas por falta de una caja de resonancia o un defensor de producto de mayor jerarquía.

Así, el éxito de nuevos productos exige más que simplemente pensar unas cuantas buenas ideas, convertirlas en productos y encontrar clientes para ellas. Requiere un enfoque holístico para encontrar nuevas formas de crear experiencias valiosas para el cliente, desde generar y detectar las ideas de nuevos productos hasta la creación y el despliegue de productos que satisfagan sus deseos.

Más que esto, el desarrollo exitoso de nuevos productos requiere un compromiso de toda la empresa. En las empresas reconocidas por sus proezas de nuevos productos —como Google, Apple, 3M, P&G y GE— toda la cultura alienta, apoya y premia la innovación.

## Desarrollo de nuevos productos en tiempos turbulentos

Cuando llegan los tiempos económicos difíciles, o cuando una empresa enfrenta dificultades financieras, la gerencia puede verse tentada a reducir el gasto en el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, por lo general esa táctica es miope. Al recortar en nuevos productos, la empresa puede hacerse menos competitiva durante o después de la recesión. En realidad, los tiempos difíciles podrían necesitar incluso mayor desarrollo de nuevos productos: la empresa debería luchar por alinear mejor

sus ofertas de mercado con el cambio de gustos y necesidades del consumidor. En tiempos difíciles, la innovación suele ayudar más de lo que perjudica para hacer más competitiva a la empresa y posicionarla mejor para el futuro. Resume un analista:<sup>21</sup>

La innovación es un proceso desordenado, difícil de medir y de gestionar. Cuando disminuyen los ingresos y las ganancias, los ejecutivos suelen concluir que sus esfuerzos de innovación simplemente no valen la pena. Mejor centrarse en lo ya probado y cierto que arriesgar dinero en ideas no verificadas. La opinión contraria, por supuesto, es que la innovación es tanto una vacuna contra las caídas del mercado como un elixir que rejuvenece y hace crecer. En la economía actual, por ejemplo, imagine cuánto mejor le hubiera ido a General Motors si hubiese igualado el ritmo de innovación que fijaron Honda o Toyota. Imagine cuánto peor estaría Apple si no hubiese, en medio de tiempos previamente muy difíciles para la empresa, creado iPhone, iPod y iTunes.

Por lo tanto, con lluvia o sol, en buenos o malos tiempos, una empresa debe seguir innovando y desarrollando nuevos productos, si quiere crecer y prosperar. De hecho, dice una consultora de marketing, “sus competidores pueden estar atrincherándose, dándole a usted más oportunidades”.<sup>22</sup>

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Tome un descanso. Piense en nuevos productos y en cómo las empresas los encuentran y desarrollan.

- Supongamos que está en un panel para nominar a los “Mejores nuevos productos del año”. ¿Qué productos nominaría usted y por qué? Vea qué puede aprender acerca del proceso de desarrollo de nuevos productos para uno de estos casos.
- Aplique el proceso de desarrollo de nuevos productos que acaba de estudiar, desarrolle una idea para un nuevo producto de botana innovador y trace un breve plan para llevarlo al mercado. Relájese y diviértase un rato con esto.

### Comentario del autor ➤

Los productos de la empresa nacen, crecen, maduran y luego decaen, igual que lo hacen los seres vivos. Para permanecer vital, la firma debe desarrollar nuevos productos continuamente y gestionarlos eficazmente durante sus ciclos de vida.

### Ciclo de vida del producto (CVP)

El curso de las ventas y ganancias de un producto o servicio a lo largo de su existencia.

➤ **Figura 8.2** Ventas y utilidades durante la vida del producto desde su inicio a su declive

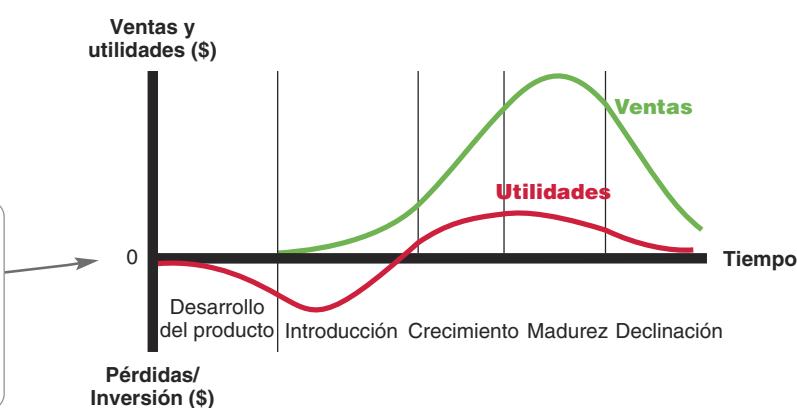
Algunos productos mueren con rapidez; otros permanecen en la etapa madura por largo, largo tiempo. Por ejemplo, la salsa TABASCO ha existido por más de 140 años. Incluso entonces, para mantener joven al producto, la empresa ha agregado una línea completa de sabores (como Sweet & Spicy y Chipotle) y un gabinete de cocina lleno de novedades de TABASCO (como frijoles picantes, una mezcla para chile con carne y rodajas de jalapeño para nachos).

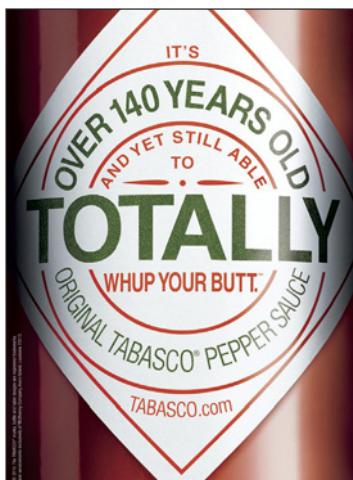
## Estrategias para el ciclo de vida del producto

Después de lanzar el nuevo producto, la gerencia desea que ese producto disfrute de una vida larga y feliz. Aunque no espera que se venda para siempre, la compañía quiere ganar una utilidad decente para cubrir todo el esfuerzo y riesgo invertidos en su lanzamiento. La gerencia está consciente de que cada producto tendrá un ciclo de vida, aunque no se conoce de antemano su forma exacta y su longitud.

La ➤ **Figura 8.2** muestra un típico **ciclo de vida del producto (CVP)**, el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su vida. El CVP tiene cinco etapas:

1. **Desarrollo del producto** comienza cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. Durante el desarrollo de productos, las ventas son cero y los costos de inversión de la empresa aumentan.





#### ▲ Ciclo de vida del producto:

**Algunos productos mueren rápidamente; otros permanecen en la etapa de madurez por un largo, largo tiempo. La salsa TABASCO® tiene más de 140 años y todavía es vigente**

La marca, botella y diseño de la etiqueta de TABASCO®, son marcas registradas y marcas de servicios exclusivamente de McIlhenny Company, Avery Island, LA 70513. www.Tabasco.com.

#### Estilo

Modo de expresión básico y distintivo.

#### Moda

Estilo popular o aceptado en la actualidad en un campo determinado.

#### Moda pasajera

Período temporal de ventas inusualmente altas impulsadas por el entusiasmo del consumidor y una popularidad inmediata del producto o marca.

2. **Introducción** es un periodo de lento crecimiento de las ventas, el producto es lanzado al mercado. Las utilidades son inexistentes en esta etapa debido a los fuertes gastos de introducción del producto.

3. **Crecimiento** es un periodo de rápida aceptación en el mercado y utilidades crecientes.

4. **Madurez** es un periodo de desaceleración en el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación por la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o declinan debido a los crecientes desembolsos de marketing para defender al producto contra la competencia.

5. **Declinación** es el periodo en que las ventas caen y las ganancias disminuyen de manera drástica.

No todos los productos siguen todas las cinco etapas descritas: algunos son introducidos y mueren con rapidez; otros permanecen en la etapa de madurez por un largo, largo tiempo. Algunos entran en la etapa de declinación y luego vuelven a entrar en crecimiento a través de una fuerte promoción o el reposicionamiento. Parece que una marca bien gestionada puede vivir para siempre. Las venerables como Coca-Cola, Gillette, Budweiser, Guinness, American Express, Wells Fargo, Kikkoman, Frye y TABASCO, por ejemplo, todavía están fuertes después de más de 100 años. La cerveza Guinness hace poco celebró su 250 aniversario; ➤ y la salsa TABASCO tiene más de 140 años y todavía está presente en las mesas de muchos consumidores.

El concepto CVP puede describir una *clase de producto* (automóviles a gasolina), una *forma de producto* (todoterrenos) o una *marca* (Ford Escape). El concepto CVP 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. Las formas de producto, por el contrario, tienden a tener la forma CVP estándar. Formas de producto como “teléfonos de disco” y “cintas VHS” pasaron a través de la historia regular de introducción, crecimiento, madurez y declinación.

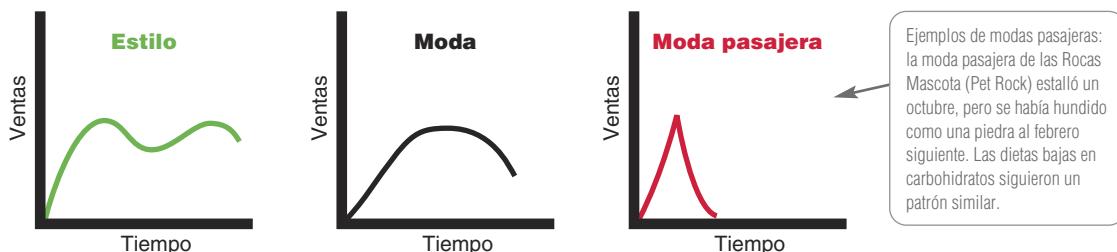
El ciclo de vida de una marca específica puede cambiar con rapidez debido a los cambiantes ataques competitivos y las respuestas correspondientes. Por ejemplo, aunque los jabones de lavandería (clase de producto) y los detergentes en polvo (forma de producto) han disfrutado ciclos de vida bastante largos, los ciclos de vida de las marcas específicas han tendido a ser mucho más cortos. Las marcas líderes de hoy de jabones en polvo son Tide y Cheer; las principales marcas de hace casi 100 años eran Fels-Naptha, Octagon y Kirkman.

El concepto CVP también puede aplicarse a lo que se conoce como estilos, modas y modas pasajeras. Sus ciclos de vida especiales se muestran en la ➤ Figura 8.3. Un **estilo** es un modo de expresión básico y distintivo. Por ejemplo, los estilos se muestran en las casas (colonial, rancho, de transición), la ropa (formal, informal) y el arte (abstracto, surrealista, realista). Una vez que se inventa un estilo, éste puede durar generaciones, poniéndose de moda por épocas. Un estilo tiene un ciclo que muestra varios períodos de interés renovado.

Una **moda** es un estilo popular o aceptado en la actualidad en un campo determinado. Por ejemplo, el aspecto de “atuendo de negocios” más formal de vestimenta corporativa de la década de 1980 y 1990 dio paso a la apariencia de “negocios casual” del siglo XXI. Las modas tienden a crecer con lentitud, siguen siendo populares durante un tiempo y luego declinan poco a poco.

Las **modas pasajeras** son períodos temporales de ventas inusualmente altas impulsadas por el entusiasmo de los consumidores y por la popularidad inmediata de un producto o marca.<sup>23</sup> Una moda pasajera puede ser parte de un ciclo de vida normal, como en el caso de los recientes incrementos en la venta de fichas y accesorios de póquer. O la moda pasajera puede comprender el ciclo de vida completo de una marca o del producto. Las Pet Rocks (Rocas Mascota) son un ejemplo clásico. Al enterarse de que sus amigos se quejaban de lo caro que era el cuidado de sus perros, el redactor publicitario Gary Dahl bromeó sobre su roca mascota. Pronto escribió una parodia de un manual de entrenamiento del perro para su piedra, titulado “La atención y entrenamiento de su roca mascota”. En poco tiempo, Dahl estaba vendiendo 1.5 millones de fragmentos de roca comunes de la playa a

➤ Figura 8.3 Estilos, modas y modas pasajeras



4 dólares cada uno. Sin embargo la moda, que comenzó un octubre, se había hundido como una piedra el siguiente febrero.<sup>24</sup>

Los mercadólogos pueden aplicar el concepto de ciclo de vida del producto como un marco útil para describir cómo funcionan los mercados y productos. Y cuando se utilizan con cuidado, el concepto CVP puede ayudar en el desarrollo de buenas estrategias de marketing para sus diferentes etapas. Sin embargo, el uso del concepto CVP para hacer pronósticos sobre el rendimiento del producto o el desarrollo de estrategias de marketing presenta algunos problemas prácticos. Por ejemplo, es difícil predecir el nivel de ventas en cada etapa del CVP, la duración de cada etapa y la forma de la curva CVP. El uso del concepto CVP para desarrollar la estrategia de marketing también puede ser difícil porque la estrategia es tanto causa como resultado del CVP. La posición actual de CVP del producto sugiere las mejores estrategias de marketing y las estrategias de marketing resultantes afectan al rendimiento del producto en las etapas posteriores.

Además, los mercadólogos no deberían presionar ciegamente los productos a través de las etapas del ciclo de vida tradicional del producto. En su lugar, los vendedores a menudo desafían las “reglas” del ciclo de vida y posicionan o repositionan sus productos en forma inesperada. Al hacer esto pueden rescatar productos maduros o decrecientes y regresarlos a la fase de crecimiento. O pueden saltarse los obstáculos de la lenta aceptación del consumidor e impulsar productos nuevos en la fase de crecimiento.

La moraleja del ciclo de vida del producto es que las empresas deben innovar continuamente; de lo contrario, corren el riesgo de extinción. No importa cuán exitosa sea su actual alineación de productos, una empresa debe gestionar hábilmente los ciclos de vida de los productos existentes para el éxito futuro. Y para crecer, la empresa debe desarrollar un flujo constante de nuevos productos que aporten nuevo valor a los clientes.

Hemos analizado la etapa de desarrollo de productos del CVP en la primera parte de este capítulo. Ahora daremos un vistazo a las estrategias para cada una de las otras etapas de ciclo de vida.

## Etapa de introducción

### Etapa de introducción

Etapa del CVP en que un nuevo producto se distribuye y está disponible para su compra por primera vez.

La **etapa de introducción** se inicia cuando un producto nuevo es lanzado por primera vez. La introducción lleva tiempo y el crecimiento de las ventas tiende a ser lento. Productos bien conocidos como los alimentos congelados y la HDTV perduraron en etapa introductoria durante muchos años antes de entrar en una fase de crecimiento más rápido.

En esta etapa, en comparación con otras, las utilidades son bajas o negativas debido a las bajas ventas y a los altos gastos de distribución y promoción. Se necesita mucho dinero para atraer a los distribuidores y construir inventarios. Los gastos de promoción son relativamente altos para así informar a los consumidores del nuevo producto y hacer que lo prueben. Debido a que, por lo general, el mercado no está listo para mejoras del producto en esta etapa, la empresa y sus pocos competidores producen versiones básicas del producto. Estas empresas centran su venta en aquellos compradores que están más dispuestos a comprar.

La empresa, en especial si es la *pionera del mercado*, debe elegir una estrategia de lanzamiento que sea consistente con el posicionamiento del producto. Debe darse cuenta que la estrategia inicial es sólo el primer paso en un plan de marketing más grande para el ciclo de vida completo del producto. Si la pionera elige una estrategia de lanzamiento “arrasadora”, puede sacrificar sus ingresos de largo plazo en aras de la utilidad de corto plazo. El pionero tiene la mejor oportunidad de construir y mantener el liderazgo en el mercado si juega sus cartas de manera correcta desde el principio.

## Etapa de crecimiento

### Etapa de crecimiento

Etapa del CVP en la cual las ventas de un producto comienzan a aumentar con rapidez.

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en una **etapa de crecimiento**, en la que las ventas comenzarán a aumentar con rapidez. Los primeros adoptantes seguirán comprando y los compradores tardíos comenzarán a seguirlos, en especial si escuchan comentarios favorables de boca en boca. Atraídos por las oportunidades de ganancias, los nuevos competidores entrarán en el mercado. Introducirán nuevas características del producto y el mercado se expandirá. El aumento de competidores llevará a un aumento en el número de puntos de distribución, y las ventas aumentarán sólo para surtir los inventarios de los revendedores. Los precios permanecerán donde están o disminuirán ligeramente. Las empresas mantendrán sus gastos de promoción en el mismo nivel o en uno ligeramente mayor. La educación del mercado sigue siendo un objetivo, pero ahora la empresa también debe enfrentarse a la competencia.

Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento a medida que los costos de promoción se reparten entre un gran volumen y a medida que disminuyen los costos unitarios de producción. La empresa utiliza varias estrategias para sostener el rápido crecimiento del mercado tanto tiempo

como sea posible. Mejora la calidad del producto y añade modelos y características del producto. Entra en nuevos segmentos de mercado y nuevos canales de distribución. Cambia alguna publicidad de creación de conciencia del producto hacia el fortalecimiento de la convicción del producto y su compra, y reduce los precios en el momento adecuado para atraer a más compradores.

En la etapa de crecimiento, la empresa se enfrenta a un intercambio entre la elevada participación de mercado y las altas utilidades actuales. Al gastar mucho dinero en mejora, promoción y distribución del producto, la empresa puede capturar una posición dominante. Al hacerlo, sin embargo, sacrifica las máximas utilidades actuales, las cuales espera compensar en la siguiente etapa.

## Etapa de madurez

### Etapa de madurez

Etapa del CVP en el cual el crecimiento de las ventas de un producto disminuye o se nivela.

En algún momento, el crecimiento de las ventas de un producto se frenará y entrará en la **etapa de madurez**. Esta etapa por lo general dura más que las etapas anteriores y plantea fuertes desafíos para la dirección de marketing. La mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez del ciclo de vida, y por lo tanto, la mayor parte de la dirección de marketing se centra en los productos maduros.

La desaceleración en el crecimiento de las ventas da como resultado muchos productores con muchos productos para vender. A su vez, este exceso de capacidad conduce a una mayor competencia. Los competidores empiezan bajando sus precios, aumentando su publicidad y promociones de ventas y ampliando sus presupuestos de desarrollo de productos para encontrar mejores versiones. Estos pasos conducen a una caída en las utilidades. Algunos de los competidores más débiles inician la deserción y la industria eventualmente contiene sólo a los competidores bien establecidos.

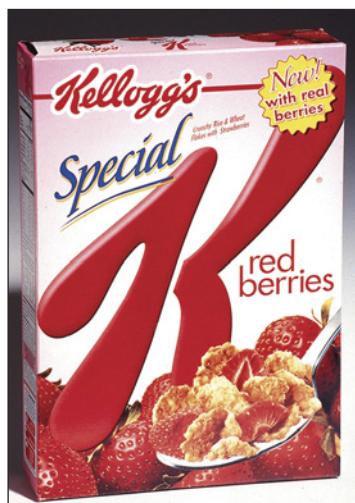
Aunque muchos productos en la etapa de madurez parecen permanecer inalterados durante largos períodos, los más exitosos son los que en realidad están evolucionando para satisfacer las cambiantes necesidades del consumidor (consulte Marketing en acción 8.2). Los gerentes de producto deben hacer más que sólo seguir con la corriente o defender sus productos maduros: una buena ofensiva es la mejor defensa. Deberían plantearse modificar el mercado, la oferta del producto y la mezcla de marketing.

Al *modificar el mercado*, la empresa intenta aumentar el consumo encontrando nuevos usuarios y segmentos de mercado para sus marcas. La empresa también puede buscar formas de aumentar el uso entre los clientes actuales. Por ejemplo, la empresa Glad Products Company ayuda a sus clientes a encontrar nuevos usos para su empaque sellado de plástico Press'n Seal, las prácticas envolturas de plástico que crean un sello parecido al de Tupperware. A medida que más y más clientes contactaban a la empresa acerca de usos alternativos para el producto, Glad estableció un sitio Web especial sobre los miles de usos del producto llamado “1000s of Uses. What's Yours?” ([www.1000uses.com](http://www.1000uses.com)) en el que los clientes pueden intercambiar consejos de uso. Algunos usos sugeridos para Press'n Seal van desde proteger el teclado de la computadora de la suciedad y derrames hasta mantener las semillas para el jardín y aislar la humedad de las gradas para que las mamás que llevan sus niños a jugar fútbol puedan sentarse. “Nada más desenrollamos a lo largo el Press'n Seal sobre las bancas”, dice la mamá que compartía el consejo “y el trasero de todo el mundo permanece seco y agradable”.<sup>25</sup>

La empresa también podría intentar *modificar el producto* —cambiar las características tales como calidad, características, estilo o empaque — para atraer a nuevos usuarios e inspirar más usos. Así, los fabricantes de productos de consumo como alimentos y productos para el hogar introducen nuevos sabores, colores, aromas, ingredientes o empaques para revitalizar las compras. Por ejemplo, la salsa de pimientos TABASCO puede haber estado presente por más de 140 años, pero para mantener la marca joven, la empresa ha agregado una línea completa de sabores (tales como Ajo, Sweet & Spicy y Chipotle) y todo un gabinete de cocina de nuevos productos bajo el nombre de TABASCO (como salsas para carne, frijoles picantes, una mezcla para preparar chile con carne, salsas, rodajas de jalapeño para nachos e incluso un chocolate picante y una paleta de TABASCO).

Por último, la empresa puede intentar *modificar la mezcla de marketing*: mejorar las ventas cambiando uno o más elementos de la mezcla de marketing. La empresa puede ofrecer servicios nuevos o mejorados para los compradores. Puede reducir los precios para atraer a nuevos usuarios y a los clientes de los competidores. Puede lanzar una mejor campaña de publicidad o usar agresivas promociones de ventas: ofertas comerciales, centavos de descuento, bonos y concursos. Además de los precios y la promoción, la empresa también puede moverse hacia nuevos canales de marketing para ayudar a atender a los nuevos usuarios.

Kellogg utilizó todos estos enfoques para evitar que su marca Special K, de 55 años de edad, se hundiera en la etapa de declinación. Introducido en 1957 como un cereal saludable y alto en proteínas, Special K había madurado para la década de 1990: las ventas se mantenían en el mismo nivel y la marca había perdido su brillo. Para revitalizarla, Kellogg extendió primero la línea de cereales para incluir una variedad de sabores de cereales, tales como Moras rojas, Vainilla-almendra y Deleite de chocolate. ► A continuación, extendió a Special K más allá de los cereales, convirtiéndola en una marca de estilo de vida saludable y para adelgazar. La línea ampliada ahora incluye comida y barras



**▲ Revitalizar la marca madura:**  
Kellogg mantuvo el crecimiento de su marca Special K de 55 años al convertirla en una marca de estilo de vida saludable y para adelgazar.

Newscom

## MARKETING EN ACCIÓN

### 8.2

## Gestión del CVP: Zippo mantiene la llama

Durante casi 80 años, la marca Zippo ha significado encendedores. A lo largo de su historia, Zippo Manufacturing Company ha vendido más de 475 millones de sus clásicos encendedores garantizados de por vida y a prueba de viento, y la icónica marca sostiene una asombrosa tasa de reconocimiento del 98% en Estados Unidos. El primer encendedor Zippo —vendido en 1933— fue diseñado por el fundador de la compañía, George Blaisdell, después de atestiguar cómo un hombre trataba, infructuosamente, de encender el cigarrillo de una mujer en el viento. Diseñó un encendedor duradero con una chimenea única que encendiera de manera confiable y permaneciera encendido, incluso en condiciones de mucho viento. Así comenzó el largo e histórico ciclo de vida del producto de Zippo.

Las ventas de los encendedores Zippo en realidad despegaron en la década de 1940, cuando Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial. La empresa envió cientos de encendedores Zippo a generales y otros oficiales en combate. Reconociendo su durabilidad y fiabilidad, el gobierno de Estados Unidos compró todos los encendedores Zippo producidos entre 1943 y 1945. Millones de encendedores Zippo encontraron su camino alrededor del mundo y sus ventas se extendieron como reguero de pólvora. No sólo los soldados los amaban, sino que se sembraron las semillas para la aceptación global entre los consumidores cotidianos. En los años de la posguerra, al aumentar la popularidad de fumar, también aumentó la de los encendedores Zippo. En 1965, fumar en América había alcanzado un récord y Zippo tenía la participación dominante del mercado de encendedores de cigarrillos.

En las décadas siguientes, sin embargo, se estableció el movimiento antitabaco y el número de fumadores disminuyó a la mitad: Zippo se encontró luchando por captar una participación cada vez mayor del decreciente mercado estadounidense. Las ventas de encendedores Zippo en Estados Unidos alcanzaron su máximo nivel en 1998 y comenzaron entonces un descenso lento pero constante.

En el camino, para impulsar las ventas, Zippo intentó con un surtido de extensiones de producto, algunas con éxito, otras no. Introdujo artículos promocionales que van desde cintas métricas en forma de encendedor y llaveros, hasta hebillas y clips para billetes. Zippo ofreció juegos de regalo y diseños coleccionables. Lanzó la ZipLight, una linterna de pilas en una carcasa tradicional de encendedor. Zippo incluso consideró fabricar calentadores para pelotas de golf para que éstas viajaran más en el golpe inicial, pero concluyó que la responsabilidad legal sería demasiado grande si los proyectiles calientes rebotaran en la cabeza de alguien. Otras extensiones de producto incluyeron de todo, desde cubiertos y relojes suizos hasta bolsos de cuero. Sin embargo, esas extensiones hicieron casi nada para mejorar la suerte de la marca. “Fue un momento muy frustrante”, dice el vicepresidente de ventas y marketing de Zippo.

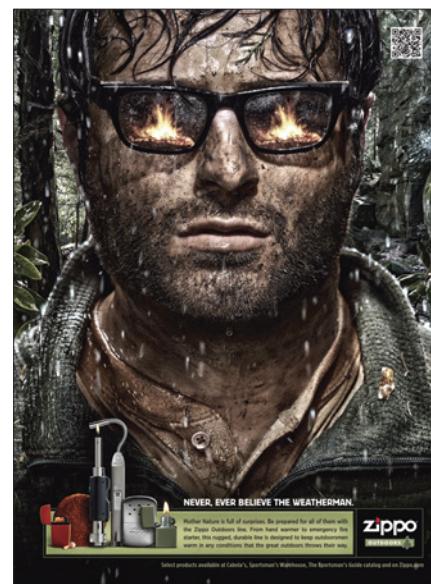
A inicios de la década de 2000, la llama de la marca parecía estar parpadeando. En un momento dado, la gerente de licencias globales de Zippo recibió una llamada de atención en un ascensor cuando otra pasajera al ver su bolsa Zippo, le dijo “¡Zippo es cool! ¿Aún están en el negocio?”. Incluso mientras gozaba de enviables dos terceras partes del mercado de encendedores recargables, dijo la gerente en ese momento: “El mundo no está seguro de que seguimos vivos.” Zippo se enfrentaba a un problema de ciclo de

vida de producto clásico: cómo reencender la marca a medida que su mercado central declinaba.

Como resultado de esa crisis, Zippo desarrolló una nueva lógica de crecimiento de la marca. La compañía no ha renunciado a los encendedores de cigarrillos, que aún representan el 54% de las ventas. Todavía presenta decenas de nuevos diseños cada año, desde encendedores con imágenes de Elvis o el logotipo de Harley hasta el más nuevo encendedor Zippo BLU Butane Lighter, un modelo recargable de lujo que atrae a los fumadores de puros. Pero mientras trabaja por aumentar su participación del mercado en declive de encendedores, Zippo se está preparando también para el mundo posttabaco.

Para empezar, Zippo ha ampliado su enfoque a la venta de “todas las cosas con flama”. “La flama es nuestra competencia central”, dice la ejecutiva de marketing de Zippo. En primer lugar, la compañía introdujo una línea de encendedores multipropósito largos y delgados para llevar a cabo tareas como encender velas, chimeneas y parrillas. A continuación desarrolló una línea completa para exteriores, que incluye encendedores utilitarios, calentadores para manos, un kit de emergencia para encender fuego y discos de cedro para encender fogatas. Estos nuevos productos han abierto nuevas puertas para Zippo al ampliar su base de minoristas, que ahora incluye cadenas como Bed Bath & Beyond, Kmart y Walgreens. Zippo planea proporcionar a los minoristas unas *boutiques de flamas* dentro de las tiendas, que contarán con la amplia variedad de productos Zippo.

En el corazón de su estrategia para reavivar la marca, la empresa quiere convertir a Zippo en una marca de estilo de vida. Por ejemplo,



**▲ Gestión del CVP: en sus 79 años de historia, la histórica marca Zippo ha evolucionado para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado y del cliente. Ya no es sólo una marca de encendedores, es un estilo de vida.**

Cortesía de la empresa de fabricación de Zippo. Zippo® y Zippo BLU® son marcas registradas de Zippo Manufacturing Company.

lanzó la línea para exteriores como “todo lo necesario para sacar el máximo partido de su aventura al aire libre”. Coherente con su imagen de una llama duradera, resistente y confiable, Zippo está llevando a cabo un nuevo y ambicioso programa de licencias que prestará su nombre a otros productos al aire libre, como parrillas, antorchas y calefactores de patio, seguidos del equipo de campismo y otros equipos al aire libre como estufas para cocinar y faroles. Algunos analistas creen que Zippo podría competir mano a mano con Coleman.

Consistente con el estilo de vida de Zippo, la empresa incluso está introduciendo nuevos productos sin llama. Por ejemplo, hace poco lanzó una línea de ropa casual con licencia de sudaderas con capucha, camisetas, gorras de béisbol, pantalones vaqueros y cinturones vendidos a través de minoristas tales como Urban Outfitters. Y Zippo pronto lanzará una nueva fragancia para hombres que es “el complemento ideal para las aventuras del día y la pasión de la noche”. “La nueva colonia no huele para nada como fluido para encendedor”, bromea el director de marketing global de Zippo. En cambio, huele a “madera” y “especias”.

Así, como Zippo avanza a través de su ciclo de vida, para crecer —incluso para sobrevivir— debe adaptarse para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado y sus clientes. Zippo ya no es sólo una marca de encendedores; está evolucionando hacia una misión más amplia. “Estamos convirtiéndonos en una empresa de productos de estilo de vida”, dice el presidente y CEO, Greg Booth. “La marca es en realidad lo único que tenemos. Si pensamos en nosotros mismos como una empresa de encendedores, no estamos en ninguna parte”. Booth sabe que reavivar la marca Zippo requerirá paciencia y una hábil gestión del ciclo de vida de producto. “Creamos que nuestra marca puede llegar muy lejos, pero queremos dar un paso a la vez”, dice. “Gatearemos antes de correr”.

Fuente: Información y citas de James Hagerty, “Zippo Preps for a Post-Smoker World”, *Wall Street Journal*, 8 de marzo, 2011, p. B1; Ellen Neuborne, “The Problem: Zippo Has Strong Brand Name, but Stagnant Sales”, *Inc.*, septiembre de 2004, p. 42; Michael Learmonth, “Zippo Reignites Brand with Social Media, New Products”, *Advertising Age*, 10 de agosto, 2009, p. 12; y [www.zippo.com](http://www.zippo.com) y [www.smokerstuff.com](http://www.smokerstuff.com), visitadas en noviembre de 2011.

de refrigerio, aguas con proteína y batidos, galletas, y frituras y chips de frutas. Para atraer nuevos usuarios y promover el consumo, Kellogg promociona el Desafío Special K, un plan de manejo del peso corporal en torno a productos de Special K. “Si su objetivo es ponerse unos pantalones vaqueros ajustados o simplemente busca estar en mejor forma, el Desafío Special K es una gran manera para poner en marcha una mejor versión de usted”. Los esfuerzos de rejuvenecimiento de la marca Special K tuvieron recompensas, ya que ésta ha crecido de manera constante durante la última década y ahora representa más de 2 mil millones de dólares en ventas anuales.<sup>26</sup>

## Etapa de declinación

Las ventas de la mayoría de las formas y marcas de productos decaen tarde o temprano. La disminución puede ser lenta, como en los casos de los sellos postales y el cereal de avena, o rápido, como en el caso de las cintas VHS. Las ventas pueden caer hasta cero, o pueden llegar a un nivel bajo donde continúen durante muchos años. Ésta es la **etapa de declinación**.

Las ventas disminuyen por muchas razones, incluyendo los avances tecnológicos, cambios en los gustos del consumidor y una mayor competencia. A medida que disminuyen las ventas y utilidades, algunas empresas se retiran del mercado. Las restantes podrán podar sus ofertas de productos. Además, pueden dejar los pequeños segmentos del mercado y los canales de comercio marginales, o pueden recortar el presupuesto de promoción y reducir incluso más sus precios.

Tener un producto débil puede ser muy costoso para la empresa y no sólo en términos de utilidades, sino en términos de costos ocultos: un producto débil puede acaparar mucho tiempo de la gerencia; a menudo requiere frecuentes ajustes de precios e inventarios; consume atención de publicidad y de la fuerza de ventas que podría ser mejor utilizada para rentabilizar otros productos más “saludables”. La reputación fallida del producto puede causar preocupaciones de los clientes sobre la empresa y sus otros productos. El mayor costo bien podría encontrarse en el futuro. Mantener los productos débiles retrasa la búsqueda de reemplazos, crea una mezcla de productos desequilibrada, afecta a las utilidades actuales y debilita la posición de la empresa en el futuro.

Por estas razones, las empresas deben identificar los productos en la fase de declinación y decidir si deben mantenerlos, cosecharlos o quitarlos. La gerencia podrá decidir *mantener* su marca, reposicionándola o revitalizándola con la esperanza de volver a la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. P&G ha hecho esto con varias de sus marcas, incluyendo Mr. Clean y Old Spice. La gerencia podrá decidir si *cosecha* el producto, lo que significa reducir varios costos (de planta y equipos, mantenimiento, I&D, publicidad, fuerza de ventas), con la esperanza de que las ventas aguanten. Si tiene éxito, la cosecha aumentará las utilidades de la empresa en el corto plazo.

Por último, la gerencia podrá decidir *quitar* el producto de su línea. La empresa puede vender el producto a otra empresa o simplemente liquidarlo a valor residual. En los últimos años, P&G ha

## Etapa de declinación

Etapa del CVP en el cual las ventas de un producto van desapareciendo.

**Tabla 8.2**

## Resumen de las características, objetivos y estrategias del ciclo de vida del producto

Introducción		Crecimiento	Madurez	Declinación
<b>Características</b>				
Ventas	Bajas ventas	Ventas en rápido crecimiento	Máximo nivel de ventas	Ventas en disminución
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Utilidades a la alza	Altas utilidades	Utilidades en declive
Clientes	Innovadores	Primeros adoptantes	Mayoría de en medio	Rezagados
Competidores	Pocos	Número en crecimiento	Número constante que comienza a decaer	Número en declive
<b>Objetivos de marketing</b>				
	Crear conciencia y pruebas del producto	Maximizar la participación de mercado	Maximizar las utilidades al tiempo que se defiende la participación de mercado	Reducir los gastos y ordeñar la marca
<b>Estrategias</b>				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía	Diversificar marca y modelo	Desaparecer poco a poco los artículos débiles
Precio	Usar costo-más	Precio para penetrar el mercado	Precio para equiparar o abatir a los competidores	Reducir el precio
Distribución	Formar distribución selectiva	Crear distribución intensiva	Crear distribución más intensiva	Ser selectivo: desaparecer poco a poco los canales no rentables
Publicidad	Generar conciencia del producto entre los primeros adoptantes y distribuidores	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Enfatizar las diferencias y beneficios de la marca	Reducir el nivel necesario para mantener a los leales de corazón
Promoción de ventas	Usar una fuerte promoción de ventas para estimular las pruebas	Reducir para aprovechar la alta demanda de los consumidores	Aumentar para fomentar el cambio de marca	Reducir al nivel mínimo

Fuente: Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 319. © 2012. Impreso y reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

vendido varias marcas menores o en declinación, tales como el café Folgers, el aceite Crisco, el limpiador Comet, el desodorante Sure, las mezclas para pasteles Duncan Hines y la mantequilla de cacahuate Jif. Si la empresa planea encontrar un comprador, no querrá deteriorar el producto a través de la cosecha.

La  **Tabla 8.2** resume las características principales de cada etapa del CVP. La tabla también muestra los objetivos y estrategias de comercialización para cada etapa.<sup>27</sup>

### Comentario de autor ➤

Echemos un vistazo a algunos temas adicionales del producto, incluidas las cuestiones de responsabilidad social y reglamentación, y los problemas especiales de la comercialización internacional de productos.

## Consideraciones adicionales de productos y servicios

Resumiremos nuestro análisis de productos y servicios con dos consideraciones adicionales: la responsabilidad social en las decisiones de producto y las cuestiones internacionales de marketing de productos y servicios.

### Decisiones de producto y la responsabilidad social

Los mercadólogos deben considerar de manera cuidadosa las cuestiones de política pública y los reglamentos relativos a adquirir o eliminar productos, la protección de patentes, la calidad del producto y su seguridad, y las garantías de los productos.

En cuanto a los nuevos productos, el gobierno puede impedir que las empresas agreguen productos a través de adquisiciones si el efecto amenaza con disminuir la competencia. Las empresas que eliminan productos deben estar conscientes de que tienen obligaciones legales—escritas o implícitas—con sus proveedores, distribuidores y clientes interesados en el producto eliminado. Las empresas también deben obedecer las leyes de patentes de Estados Unidos en el desarrollo de nuevos productos. Una empresa no puede dar a su producto una apariencia ilegalmente similar al producto establecido de otra compañía.

Los fabricantes deben cumplir con leyes específicas en cuanto a la seguridad y calidad del producto. La Ley federal sobre alimentos, drogas y cosméticos (*Federal Food, Drug, and Cosmetic Act*) protege a los consumidores contra los cosméticos, medicamentos y alimentos inseguros y adulterados. Varias leyes contemplan la inspección de las condiciones sanitarias en las industrias de procesamiento de carne y aves de corral. La legislación sobre seguridad se aprueba para regular telas, sustancias químicas, automóviles, juguetes y medicamentos y venenos. La Ley de seguridad de productos de consumo de 1972 (*Consumer Product Safety Act*), estableció la Comisión de seguridad de productos de consumo (*Consumer Product Safety Commission*), que tiene la autoridad para prohibir o incautar productos potencialmente dañinos y establecer severas sanciones por infracción a la ley.

Si los consumidores han sido afectados por un producto con un diseño defectuoso, pueden demandar a los fabricantes o distribuidores. Una encuesta reciente de compañías manufactureras encontró que la responsabilidad del producto es la segunda preocupación más grande acerca de litigios, sólo después de los asuntos laborales y de empleo. Las demandas por responsabilidad de producto están ocurriendo ahora en los tribunales federales a un ritmo de más de 20 000 por año. Aunque los fabricantes se encuentran culpables sólo en 6% de los casos, cuando son encontrados culpables, el promedio de la compensación que otorga el jurado es de 1.5 millones de dólares y las compensaciones individuales pueden llegar a las decenas o incluso centenares de millones de dólares. Las demandas de acción colectiva pueden estar en los miles de millones. Por ejemplo, después de retirar del mercado alrededor de siete millones de vehículos por imperfecciones relacionadas con el pedal de aceleración, Toyota enfrentará más de 100 demandas de acción colectiva y demandas individuales a partir de 2013, las cuales podrían terminar costando a la empresa 3 mil millones de dólares o más.<sup>28</sup>

Este fenómeno de litigios ha provocado enormes aumentos en las primas de seguros de responsabilidad del producto, causando grandes problemas en algunas industrias. Algunas empresas transfieren estas tasas más altas a los consumidores elevando los precios. Otras se ven obligados a descontinuar las líneas de productos de alto riesgo. Algunas empresas están nombrando *administradores del producto*, cuyo trabajo es proteger a los consumidores de los daños y a la empresa de la responsabilidad, mediante indagaciones previas a la aparición de problemas potenciales de producto.



**▲ La barra de chocolate de Nestlé Kit Kat en Japón se beneficia de la similitud fortuita entre el nombre de la barra y la frase japonesa *kitto katsu*, que se traduce aproximadamente como “¡Seguramente ganará!” La innovadora campaña de la marca “Que florezcan las cerezas” ha convertido a la barra Kit Kat y a su logotipo en amuletos nacionales de la buena suerte.**

NESTLÉ y KIT KAT son marcas registradas de Société des Produits Nestlé S.A., Suiza, y se reproducen con el consentimiento del propietario de la marca.

## Marketing internacional de productos y servicios

Los mercadólogos de productos y servicios internacionales se enfrentan a desafíos especiales. Primero deben ingenierarse qué productos y servicios deben introducir y en qué países. A continuación deben decidir cuánto estandarizar o adaptar sus productos y servicios para el mundo de los mercados.

Por un lado, a las empresas le gustaría estandarizar sus ofertas. La estandarización ayuda a una empresa a desarrollar una imagen consistente en todo el mundo. También disminuye el diseño del producto, los costos de fabricación y comercialización de ofrecer una gran variedad de productos. Por otro lado, los mercados y los consumidores del mundo difieren mucho. Las empresas por lo general deben responder a estas diferencias adaptando sus ofertas de productos. Por ejemplo, Nestlé vende una variedad muy popular de sabores de Kit Kat en Japón que podría hacer que se le volteara el estómago a los amantes promedio del chocolate en el mundo occidental (té verde, frijol rojo y salsa de soya, por ejemplo). Más allá del gusto, la gran cantidad de seguidores de Kit Kat en Japón también podría ser el resultado de algunos factores culturales no planeados:<sup>29</sup>

En los últimos años, Kit Kat, la barra de chocolate número dos del mundo después de Snickers, se ha vuelto muy popular en Japón. Algo de esta popularidad, sin duda, deriva del hecho que a los japoneses notoriamente amantes del azúcar les encanta el sabor de la barra. ▶ Pero parte del atractivo de la barra también puede atribuirse a la similitud fortuita entre su nombre y la frase japonesa *kitto katsu*, lo que se traduce aproximadamente del japonés como “¡Seguramente ganará!” Al detectar esta oportunidad, los mercadólogos para Nestlé Japón desarrollaron una novedosa campaña de *Jukken* (examen de ingreso a la universidad) para Kit Kat. La campaña multimedia posiciona la barra Kit Kat y el logotipo como amuletos de buena suerte durante la temporada de exámenes altamente estresantes de ingreso a la universidad. Nestlé incluso desarrolló una barra de Kit Kat con sabor cereza en empaques que contienen el mensaje “Que florezcan las cerezas”, deseando suerte a los estudiantes en el logro

de sus sueños. Y se asoció con el servicio postal de Japón para crear “Kit Kat Mail”, un producto similar a una postal que se vende en la oficina de correos y que podría enviarse a los estudiantes como un amuleto comestible de la buena suerte. La campaña ha tenido tanto éxito en Japón que ha conducido a un movimiento social a nivel nacional para animar a los estudiantes para el *Jukken*.

Los mercadólogos de servicios también se enfrentan a desafíos especiales cuando se vuelven globales. Algunas industrias de servicio tienen una larga historia de operaciones internacionales. Por ejemplo, la industria de la banca comercial fue una de las primeras en crecer internacionalmente. Los bancos tuvieron que proporcionar servicios globales para satisfacer las necesidades de divisas y crédito de sus clientes en su país de origen que querían vender en el extranjero. En los últimos años, muchos bancos se han vuelto verdaderamente globales. Deutsche Bank de Alemania, por ejemplo, atiende a más de 13 millones de clientes a través de 1 964 sucursales en 74 países. Para sus clientes alrededor del mundo que deseen crecer globalmente, Deutsche Bank puede recaudar dinero no sólo en Frankfurt, sino también en Zurich, Londres, París, Tokio y Moscú.<sup>30</sup>

Las industrias de servicios profesionales y empresariales, tales como contabilidad, consultoría de gestión y publicidad, también se han globalizado. El crecimiento internacional de estas empresas siguió la globalización de las empresas cliente a las que atienden. Por ejemplo, a medida que más clientes emplean estrategias de marketing y publicidad mundiales, las agencias de publicidad han respondido globalizando sus propias operaciones. McCann Worldgroup, una gran agencia de publicidad y servicios de marketing con base en Estados Unidos opera en más de 130 países. Atiende a clientes internacionales como Coca-Cola, GM, ExxonMobil, Microsoft, MasterCard, Johnson & Johnson y Unilever en los mercados que van desde Estados Unidos y Canadá hasta Corea y Kazakstán. Además, McCann Worldgroup es una empresa del Interpublic Group of Companies, una red inmensa por todo el mundo de empresas de servicios de publicidad y marketing.<sup>31</sup>

Los minoristas están entre los últimos negocios de servicio en volverse globales. A medida que sus mercados nacionales se saturan, los minoristas estadounidenses como Walmart, Office Depot, y Saks Fifth Avenue se están expandiendo hacia los mercados de más rápido crecimiento en el extranjero. Por ejemplo, desde 1991, Walmart ha entrado en 15 países; las ventas de su división internacional representan casi el 25% del total de sus ventas. Los minoristas extranjeros están haciendo movimientos similares. Los compradores asiáticos ahora pueden comprar productos estadounidenses en las tiendas de la compañía francesa Carrefour. Carrefour, el minorista más grande del mundo detrás de Walmart, ahora opera más de 15 500 tiendas en más de 35 países. Es el minorista líder en Europa, Brasil y Argentina y el minorista extranjero más grande de China.<sup>32</sup>

La tendencia hacia el crecimiento de empresas de servicios globales continuará, en especial en la banca, aerolíneas, telecomunicaciones y servicios profesionales. Hoy, las empresas de servicios ya no sólo siguen a sus clientes de fabricación. En su lugar, están tomando la iniciativa en la expansión internacional.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymklab.com](http://www.mymklab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

Los productos actuales de la empresa afrontan períodos de vida limitados y deben ser sustituidos por nuevos productos. Pero los nuevos productos pueden fallar: los riesgos de la innovación son tan grandes como las recompensas. La clave para la innovación exitosa radica en un esfuerzo de toda la empresa enfocado al cliente, en una fuerte planificación y en un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos.



#### OBJETIVO 1 Explicar cómo las empresas encuentran y desarrollan ideas de nuevos productos. (pp 230–231)

Las empresas encuentran y desarrollan ideas de nuevos productos de una variedad de fuentes. Muchas ideas de nuevos productos se derivan de *fuentes internas*. Las empresas llevan a cabo I y D formal o escarban en los cerebros de sus empleados, alentándolos a

pensar y desarrollar ideas para nuevos productos. Otras ideas provienen de *fuentes externas*. Las empresas dan seguimiento a las ofertas de sus *competidores* y obtienen ideas de *distribuidores* y *proveedores* que están cerca del mercado y pueden transmitir información sobre problemas de los consumidores y posibilidades de nuevos productos.

Tal vez las fuentes más importantes de las ideas de nuevos productos son los propios clientes. Las empresas observan a sus clientes, los invitan a presentar sus ideas y sugerencias, o incluso los involucran en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Muchas empresas ahora están desarrollando programas de ideas de nuevos productos por medio de *crowdsourcing* o *innovación abierta*, en los cuales invitan a amplias comunidades de personas —clientes, empleados, científicos independientes e investigadores, e incluso al público en general— al proceso de innovación de nuevos productos. Las empresas verdaderamente innovadoras no dependen sólo de una fuente u otra para sus ideas de nuevos productos.



### **OBJETIVO 2** Enumerar y definir los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos y las principales consideraciones al gestionar este proceso. (pp 231–242)

El proceso de desarrollo de nuevos productos consta de ocho etapas. El proceso comienza con la *generación de ideas*, luego viene la *filtración de ideas* que reduce el número de las mismas con base en los criterios propios de la empresa. Las ideas que pasan la etapa de filtración continúan a través del *desarrollo y prueba del concepto* en la que una versión detallada de la idea del producto se enumera en términos significativos para el consumidor. Esta etapa incluye la *prueba de concepto*, en la que los conceptos de nuevos productos son probados con un grupo de consumidores meta para determinar si los conceptos tienen un fuerte atractivo de consumo. Los conceptos fuertes proceden a la etapa de *desarrollo de estrategia de marketing*, en la que una estrategia inicial de marketing para un nuevo producto se desarrolla a partir del concepto del producto. En la etapa de *análisis de negocio* se lleva a cabo una revisión de las ventas, los costos y pronósticos de utilidades del nuevo producto para determinar si es probable que éste satisfaga los objetivos de la empresa. Si se obtienen resultados positivos en esa etapa, la idea se vuelve más concreta mediante el *desarrollo de productos* y el *marketing de prueba* y, por último, se lleva a cabo el lanzamiento durante la etapa de *comercialización*.

## Términos clave

### Objetivo 1

Desarrollo de nuevos productos (p 230)

### Objetivo 2

Generación de ideas (p.231)

Crowdsourcing (innovación abierta por tercerización masiva o subcontratación voluntaria) (p 233)

Filtración de ideas (p 234)

Concepto del producto (p 234)

Prueba de concepto (p 235)

Desarrollo de la estrategia de marketing (p 235)

Análisis de negocio (p 236)

Desarrollo de productos (p 236)

Marketing de prueba (p 237)

Comercialización (p 238)

Desarrollo de nuevos productos centrado en el cliente (p 238)

Desarrollo de nuevos productos basado en equipo (p 239)

### Objetivo 3

Ciclo de vida del producto (CVP)

(p 242)

Estilo (p 243)

Moda (p 243)

Moda pasajera (p 243)

Etapa de introducción (p 244)

Etapa de crecimiento (p 244)

Etapa de madurez (p 245)

Etapa de declinación (p 247)

El desarrollo de nuevos productos implica más que sólo pasar por un conjunto de pasos. Las empresas deben tomar un enfoque sistemático y holístico para gestionar ese proceso. El desarrollo exitoso de nuevos productos requiere un esfuerzo sistemático centrado en el cliente y basado en equipos de trabajo.



### **OBJETIVO 3** Describir las etapas del ciclo de vida del producto y cómo las estrategias de marketing cambian durante el mismo. (pp 242–248)

Todo producto tiene un *ciclo de vida* marcado por un conjunto cambiante de problemas y oportunidades. Las ventas del producto típico siguen una curva en forma de S compuesta de cinco etapas. El ciclo inicia con la etapa de *desarrollo de producto* en la cual la empresa encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. La *etapa de introducción* está marcada por el lento crecimiento y las bajas utilidades a medida que el producto se distribuye en el mercado. Si es exitoso, el producto entra en una etapa de crecimiento que ofrece un rápido crecimiento de las ventas y las utilidades. A continuación viene la *etapa de madurez* en la que el crecimiento de las ventas del producto se frena y las utilidades se estabilizan. Por último, el producto entra en una *etapa de declinación* en la que las ventas y utilidades mientan. La tarea de la empresa durante esta etapa es reconocer la declinación y decidir si debe mantener, cosechar o eliminar el producto. Las diferentes etapas del CVP requieren diferentes estrategias y tácticas de marketing.



### **OBJETIVO 4** Analizar dos cuestiones adicionales sobre los productos: las decisiones de productos socialmente responsables y el marketing internacional de productos y servicios. (pp 248–250)

Los mercadólogos deben considerar dos cuestiones adicionales del producto. La primera es la *responsabilidad social*. Ésta incluye las cuestiones de política pública y las regulaciones que implican adquirir o eliminar productos, protección de patentes, calidad y seguridad de los productos y garantías de los productos. La segunda implica los desafíos especiales a los que se enfrentan los mercadólogos internacionales de productos y servicios. Los mercadólogos internacionales deben decidir cuánto estandarizarán o adaptarán sus ofertas para los mercados mundiales.

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Enumere y describa los pasos más importantes en el proceso de desarrollo de nuevos productos. (AACSB: Communication)
2. Defina *crowdsourcing* y describa un ejemplo que no se haya presentado en el capítulo. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
3. ¿Qué es marketing de prueba? Explique por qué las empresas pueden o no probar los productos en el mercado y analice las alternativas a las pruebas de mercado completas. (AACSB: Communication)
4. ¿Por qué es importante para las empresas seguir centrándose en el desarrollo de nuevos productos, incluso en tiempos económicos difíciles? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
5. Describa brevemente las cinco etapas del ciclo de vida del producto. Identifique una clase de productos, forma o marca que se encuentre en cada etapa. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
6. Analice los retos especiales a los que se enfrentan los mercadólogos de productos y servicios internacionales. (AACSB: Communication)

### Ejercicios de pensamiento crítico

1. Visite el sitio de Web de la Product Development and Management Association ([www.pdma.org](http://www.pdma.org)) para obtener información acerca de esta organización. Haga clic en “OCI Award” en el menú desplegable “Sobre PDMA”. Describa este premio y los criterios utilizados al otorgarlo y analice una empresa que haya recibido este premio. (AACSB: Communication; Use of IT)
2. En un grupo pequeño, hagan una lluvia de ideas para un nuevo concepto de producto. Desarrolle una declaración de estrategia de marketing y describan cómo se llevaría a cabo un análisis de negocio para el nuevo producto basado en ese

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing Memrister

Si cree que el chip de memoria flash de su cámara digital y su reproductor MP3 es pequeño, espere a ver lo que viene. Los investigadores de HP han desarrollado un nuevo tipo de circuito electrónico que podría revolucionar el almacenamiento de datos de cómputo, haciéndolo más pequeño y más energéticamente eficiente que la tecnología actual. La pieza se denomina resistencia de memoria, o *memrister*, y permite el almacenamiento de información en los chips de memoria durante largos períodos de tiempo sin corriente eléctrica. La teoría detrás del circuito no es nueva: se remonta a un profesor de ingeniería eléctrica que trabajaba en la Universidad de California en Berkeley en 1971. La mayoría de los consumidores no se dan cuenta de que los chips de memoria flash pierden sus datos después de un año o menos. La tecnología memrister implica un cambio físico en la estructura atómica del dispositivo, lo que

permite el almacenamiento permanente de datos. Y éste no es el único cambio revolucionario en el horizonte. En una empresa conjunta llamada Numonyx, Intel Corporation y STMicroelectronics están apostando por una nueva tecnología conocida como memoria de cambio de fase. Una cosa es segura, un gran cambio está en camino para las computadoras y dispositivos portátiles.

1. ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto están actualmente estos productos? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Examine los factores que HP y otras empresas de tecnología deben considerar al realizar el análisis de negocio para un producto como el memrister. ¿Cómo agregará valor para los clientes? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

### Ética de marketing Puedo averiguar quién es usted

El reconocimiento facial no es una nueva tecnología, pero el modo en que está siendo utilizada sí lo es. Si tiene antecedentes penales, la policía puede averiguarlo sólo con mirarlo... a través de sus

iPhones. Utilizando un dispositivo conocido como Moris, que significa Sistema móvil de reconocimiento e información de infractores (*Mobile Offender Recognition and Information System*), un

\*N. de T. AACSB: The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Organización fundada en 1916 dedicada al avance y acreditación de la educación de negocios. Estas actividades se enfocan y fueron planeadas según el estándar AACSB.

oficial de policía puede tomar una fotografía del rostro de una persona o escanear su iris y obtener información inmediata si existe una coincidencia en una base de datos criminal. Ya no se requiere ir a la estación y obtener las huellas dactilares; el dispositivo puede recopilar las huellas dactilares en ese momento. Mientras que un escaneo del iris requiere el conocimiento de la persona, dada la cercanía requerida para llevarlo a cabo, una imagen puede ser tomada desde varios metros de distancia sin que la persona lo sepa. Facebook utiliza el reconocimiento facial para permitir a los usuarios identificar a sus amigos en las fotografías, y varias aplicaciones de telefonía móvil permiten a los usuarios identificar a sus amigos de Facebook con sólo tomar una fotografía. Google consideró un

proyecto que permitiría a los usuarios de teléfono móvil tomar una imagen de alguien y, a continuación, realizar una búsqueda de imagen, pero rechazó la idea debido a preocupaciones éticas.

1. Analice otras aplicaciones comerciales de la tecnología de reconocimiento facial. Mencione dos nuevos conceptos de productos que utilicen esta tecnología. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Analice la ética de la incorporación de la tecnología de reconocimiento facial en los productos. (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)

## Marketing por números Evaluación de canibalismo

Apple presentó el iPhone 4 en 2010 pero siguió ofreciendo el iPhone 3G. La versión básica de 16 GB del iPhone 4 tenía un precio de 199 dólares con costos unitarios variables de 187 dólares. El precio del iPhone 3G había disminuido a 99 dólares para el momento en que se introdujo el iPhone 4, y sus costos variables eran de 65 dólares.

1. Consulte el apéndice 3, Marketing por números y calcule la contribución incremental realizada por agregar el nuevo iPhone 4 si las ventas durante los primeros seis meses del lanzamiento fueron de 5 millones de unidades. También tenga esto en cuenta:

la compañía estima que 30% de las ventas del iPhone 4 provienen de clientes que habrían comprado el iPhone 3G pero en su lugar compraron el modelo básico del iPhone 4. (AACSB: Communication; Analytic Reasoning)

2. Apple también ofreció una versión de 32 GB del iPhone 4 a un precio de 299 dólares. Los costos variables para esa versión fueron de 250 dólares. Además de su precio más alto, explique por qué Apple alentaría a los clientes a comprar el de 32 GB en lugar de la versión de 16 GB. (AACSB: Communication; Analytic Reasoning; Reflective Reasoning)

## Caso en video Subaru

Cuando una empresa tiene un producto ganador, todo lo demás cae en su lugar. ¿O no? Subaru es una empresa ganadora (una de las pocas empresas automotrices que sostienen su crecimiento y utilidades en los tiempos económicos difíciles) con diversos productos ganadores, incluyendo Impreza, Legacy, Forester y Outback. Pero ¿qué sucede cuando cualquier producto comienza a perder popularidad?

Este video muestra cómo Subaru lleva a cabo el desarrollo constante de nuevos productos como parte de sus esfuerzos para gestionar el ciclo de vida de producto para cada uno de sus modelos. Subaru se centra tanto en el desarrollo de la siguiente versión

de cada uno de sus modelos como en el desarrollo de posibles nuevos modelos para aumentar su portafolio de productos.

Después de ver el video de Subaru, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo describiría el ciclo de vida del producto en relación con un producto de Subaru?
2. ¿Cómo afectan las cambiantes tendencias de consumo a productos de Subaru?
3. ¿Cómo permanece Subaru orientada al cliente en sus esfuerzos de nuevos productos?

## Casos de empresas 2 Trap-Ease / 8 Samsung

Vea el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. El **Caso 2, Trap-Ease America: El mandamás de las ratoneras**. Una empresa crea una “mejor ratonera” sólo para enterarse de que el lanzamiento de un nuevo producto requiere mucho más que sólo

un producto fabuloso. El **Caso 8, Samsung: De trote a galope**. Al rediseñar por completo sus estrategias de negocio y de marketing, Samsung se convierte en el fabricante más grande de electrónicos de consumo.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

**PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)**

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 9

## Fijación de precios

Comprensión y captura del valor del cliente

### MAPA DEL CAPÍTULO

#### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Identificar las tres principales estrategias de precios y analizar la importancia de comprender las percepciones de valor del cliente, los costos de la empresa y las estrategias de los competidores al fijar los precios. ¿Qué es el precio? (257); Principales estrategias de fijación de precios (257-264)
- ▶ **OBJETIVO 2** Identificar y definir los otros importantes factores internos y externos que afectan las decisiones de precios de la empresa. Otras consideraciones internas y externas que afectan a las decisiones de precios (264-270)
- ▶ **OBJETIVO 3** Describir las principales estrategias para fijar los precios de los nuevos productos. Estrategias de fijación de precios para nuevos productos (270-271)

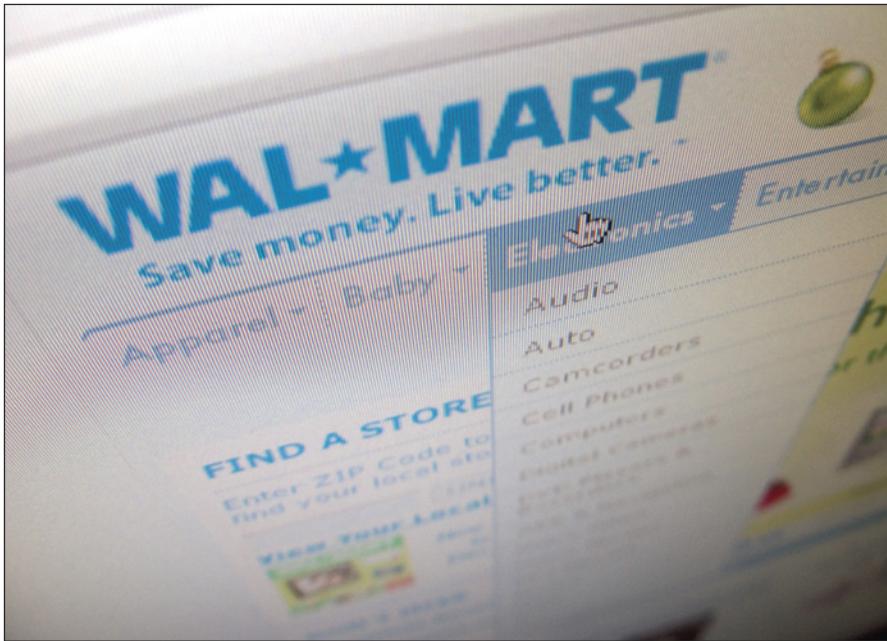
- ▶ **OBJETIVO 4** Explicar cómo las empresas encuentran un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total del producto. Estrategias de fijación de precios de mezcla de productos (271-274)
- ▶ **OBJETIVO 5** Analizar cómo las empresas ajustan sus precios para tener en cuenta los diferentes tipos de clientes y de situaciones. Estrategias de ajuste de precios (274-280)
- ▶ **OBJETIVO 6** Analizar las cuestiones clave relacionadas con iniciar y responder a cambios de precio. Cambios de precios (280-283); Políticas públicas y fijación de precios (283-285)



#### Presentación de conceptos

Continuamos con nuestro viaje por el marketing considerando otra importante herramienta de la mezcla de marketing: el precio. Si la distribución, la promoción y el desarrollo eficaces de productos permiten sembrar las semillas del éxito empresarial, los precios efectivos constituyen la cosecha. Una empresa exitosa en crear valor para el cliente mediante las actividades de mezcla de marketing aún requiere capturar algo de ese valor en los precios que cobra. Sin embargo, pese a su importancia, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios. En este capítulo comenzamos con la pregunta: *¿Qué es el precio?* A continuación contemplamos tres principales estrategias de precios —basada en el valor para el cliente, basada en costos y basada en los precios de la competencia— y otros factores que afectan a las decisiones en este aspecto. Al final, examinaremos las estrategias para fijar precios a los nuevos productos, a la mezcla de productos, para realizar ajustes de precios y para enfrentar cambios de precio.

Para comenzar, vamos a examinar una historia interesante de fijación de precios online. En caso de que usted no lo haya notado, hay una guerra entre Walmart, por mucho el minorista más grande del mundo, y Amazon.com, el comerciante online más grande del mundo. *¿El arma?* Los precios. Sólo el tiempo dirá quién ganará en la Web pero, por ahora, los dos minoristas, en especial Walmart, parecen decididos a contender con los precios.



▲ **Sólo el tiempo dirá quién ganará en la Web, si Walmart o Amazon.com. Pero por ahora, los dos gigantes minoristas, en especial Walmart, parecen decididos a luchar por el precio.**

Newscom

## Primera parada

### Amazon frente a Walmart:

Luchando por el precio online

*Walmart a Amazon: "Luchemos", decía el titular periodístico. Alí tuvo a Frazier. Coca-Cola tiene a Pepsi. Los Yankees tienen a los White Sox. Ahora Walmart, el gigante minorista más poderoso en la historia, parece haber encontrado a su propio digno adversario: Amazon.com. Los dos minoristas de peso completo están librando una guerra online. ¿El arma? Los precios, lo cual no resulta sorprendente teniendo en cuenta la histórica oferta de precios bajos de los dos combatientes.*

La guerra de precios entre Walmart y Amazon.com comenzó hace dos años, con escaramuzas sobre precios online para nuevos libros y DVD; luego se extendió con rapidez a las consolas de videojuegos, teléfonos móviles y juguetes. Está en juego no sólo la suerte de las dos empresas sino también la de industrias enteras cuyos productos venden online y en tiendas minoristas. El precio puede ser una potente arma estratégica, pero también puede ser una espada de doble filo.

Parecería que Amazon.com quiere ser la "Walmart de la Web"—nuestra tienda gene-

ral digital—y está en camino a lograrlo. Aunque las ventas globales de Walmart suman la increíble cifra de 419 mil millones de dólares al año, 12 veces las de Amazon, de 34 mil millones de dólares anualmente, las ventas online de Amazon.com son casi 7 veces mayores que las ventas online de Walmart. Además, Amazon atrae a más de 100 millones de visitantes estadounidenses distintos a su sitio Web al mes, casi el triple que Walmart. Un analista estima que más de la mitad de todos los consumidores minoristas estadounidenses en busca de artículos online inician su búsqueda en Amazon.com.

¿Por qué le preocupa esto a Walmart? Después de todo, las ventas online representan sólo 4 a 5% de sus ventas minoristas totales en Estados Unidos. Walmart captura la mayor parte de su negocio al ofrecer precios asequibles a los estadounidenses promedio en sus más de 4 000 tiendas físicas. En comparación, de acuerdo con un analista, Amazon.com vende sobre todo a "urbanos acaudalados que prefieren hacer clic con su ratón que empujan un carrito de compras por la tienda".

Esta batalla, en todo caso, no es por el presente, sino por el futuro. Aunque todavía es un mercado pequeño para los estándares de Walmart, las ventas online se elevarán durante la próxima década a un 15% estimado del total de las ventas minoristas en Estados Unidos. Y, cada vez más, Amazon.com posee el espacio online. En el cuarto trimestre del año pasado, durante las vacaciones de temporada, las ventas de Amazon.com subieron 36% en comparación con el año anterior. Lo que es más importante: las ventas de mercancías generales y electrónica de Amazon.com, que compiten de manera directa con gran parte de la selección que se encuentra en las tiendas Walmart, aumentaron 60 por ciento.

Amazon ha mostrado una implacable ambición para ofrecer más de casi todo en la Web. Comenzó vendiendo sólo libros en línea, pero ahora vende desde libros, películas y musicales hasta electrónica de consumo, productos de hogar y jardín, ropa, joyería, juguetes, herramientas e incluso comestibles. Su selección se ha ampliado incluso más después de comprar al minorista de calzado online Zappos.com y al detallista de productos para bebés Diapers.com. Incluso está ampliando su marca privada al añadir nuevas líneas de productos marca Amazon. Si continúa la expansión de Amazon.com y sus ventas online crecen como se ha pronosticado, el minorista Web se comerá más y más las ventas comunes de Walmart en sus tiendas.

**Walmart, el minorista más grande del mundo y Amazon.com, el comerciante online más grande del mundo, están en guerra por los corazones y el dinero de los compradores online. ¿El arma? Los precios. Sin embargo, aunque el precio puede ser una potente arma estratégica, también puede ser una espada de doble filo.**

Pero Walmart no planea dejar que eso suceda. En cambio, está llevando la batalla al territorio principal de Amazon.com, la Web. Mediante precios agresivos, ahora lucha por cada dólar que los consumidores gastan online. Walmart hizo el primer disparo antes de la temporada de compras de las vacaciones de 2009. Anunció que tomaría pedidos online de los diez libros de tapa dura que serían lanzados en breve —todos ellos best-sellers de autores como John Grisham, Stephen King, Barbara Kingsolver y James Patterson— a un precio sin precedentes de sólo 10 dólares cada uno. (En realidad, éstos coinciden con los 9.99 dólares que Amazon ya estaba cobrando por versiones *e-book* de los best-sellers, que es posible descargar en un lector Kindle o de otras marcas; Walmart, por su parte, no vende libros electrónicos). Para dar un paso más allá, Walmart también redujo los precios de otros 200 best-sellers en 50%, socavando los precios de Amazon. Cuando Amazon anunció con rapidez que igualaría el precio de 10 dólares de Walmart en los 10 libros más vendidos, comenzó la guerra de precios. Walmart bajó su precio a 9 dólares, Amazon.com hizo lo mismo y Walmart bajó sus precios incluso más: a 8.98 dólares.

Estos precios bajos de libros representaron una reducción de 59 a 74% del precio de lista, mucho más que la reducción de 30 a 40% que se podría esperar en librerías minoristas tradicionales como Barnes & Noble. De hecho, Walmart y Amazon.com descontaron estos best-sellers por debajo de los costos —convirtiéndose en *productos gancho*— para atraer compradores a sus sitios Web con la esperanza de que compraran artículos más rentables.

Al día continúa esta guerra de precios, que está teniendo un impacto más allá de los dos combatientes principales al causar daños colaterales en toda la industria del libro. "Cuando un producto es tratado como un producto gancho, disminuye su valor percibido", dice un ejecutivo editorial. A largo plazo, eso no es bueno ni para las empresas que publican los libros ni para los minoristas que los venden. El precio comunica mensajes acerca del valor para el cliente, observa otra editorial. Las empresas deben ser cuidadosas con los mensajes que envían. Además, la guerra de precios no sólo tiene lugar en los libros. Si se comparan los precios en Walmart y Amazon.com es posible encontrar que la batalla de precios hace estragos en una amplia gama de categorías de productos.

¿Quién ganará la batalla online por los corazones y el dinero de los compradores online? Ciertamente, los bajos precios

serán un factor importante. Y cuando se trata de precios bajos, Walmart parece tener la ventaja. Con su enorme tamaño puede negociar mejores condiciones con sus proveedores. Al combinar sus operaciones online y físicas puede proporcionar algunos servicios exclusivos, como entrega gratis y cómoda y devoluciones de pedidos Web en sus tiendas (el sitio de Walmart ofrece tres opciones de compra: online, en la tienda y del sitio al almacén). Walmart aún está experimentando con ventanillas de atención en el auto donde los compradores pueden recoger sus pedidos de Internet. Pero Amazon.com también tiene ventajas, incluyendo una marca online muy reconocible, una red de distribución sofisticada y construida de manera específica para las compras por Web, una variedad mucho más amplia, una experiencia de compra online sin igual para el cliente y el envío rápido y gratuito con Amazon Prime. Y, por supuesto, Amazon.com no es ajeno a los bajos precios.

A la larga, sin embargo, la imprudente reducción de precios es probable que hará más daño que bien tanto a Walmart como a Amazon.com. Las guerras de precios pueden convertir las categorías de producto enteras en materias primas poco atractivas, de bajo margen (piense en los DVD, por ejemplo). Y comprar online tiene que ver con mucho más que sólo obtener los mejores precios, incluso en la economía actual. Al final, ganar a los consumidores online requerirá ofrecer no sólo los precios más bajos, sino también el mejor valor para el cliente en términos de precios y de selección de producto, velocidad, comodidad y experiencia de compra global.

Por ahora, los dos minoristas, en especial Walmart, parecen decididos a seguir combatiendo en esta arena. El CEO de Amazon.com, Jeff Bezos, ha mantenido durante mucho tiempo que hay suficiente espacio para todos los competidores en el gran mundo del comercio minorista. Sin embargo, Paul Vazquez, Presidente y CEO de Walmart, dice que es "sólo una cuestión de tiempo" antes de que Walmart domine las compras en la Web. Los precios, piensa, serán la clave. "Nuestra empresa se basa en precios bajos", dice Vázquez, estableciendo el desafío. "Incluso en libros, perseveraremos hasta convertirnos en el líder del precio más bajo. Y lo haremos en cada categoría que requiramos. Nuestra empresa se basa en precios bajos". Ofrecer el precio bajo "está en nuestro ADN".<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**H**oy, las empresas se enfrentan a un entorno de precios feroz y de cambios rápidos. Los clientes que buscan el valor han puesto mayor presión en los precios de muchas empresas. Gracias a los males económicos en los últimos años, el poder de precios de Internet y los minoristas guiados por el valor como Walmart, los más moderados consumidores de hoy están llevando a cabo estrategias para gastar menos. En respuesta —parece ser— casi todas las empresas han estado buscando formas de reducir los precios.

Sin embargo, recortar los precios a menudo no es la mejor respuesta. Reducir precios innecesariamente puede conducir a la pérdida de utilidades y a perjudiciales guerras de precios; puede degradar a una marca cuando se envía el mensaje de que el precio es más importante que el valor que



**▲ Precios: No importa el estado de la economía, las empresas deben vender valor, no precio.**

magicoven/Shutterstock.com

### Precio

La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; la suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

### Comentario del autor ➤

Establecer el precio adecuado es una de las tareas más difíciles para un mercadólogo. Una serie de factores entran en juego. Pero encontrar e implementar la estrategia de precio correcto es fundamental para el éxito.

la misma ofrece. ➤ En su lugar, tanto en buenos tiempos económicos como malos, las empresas deben vender valor, no precio. En algunos casos, esto significa vender menos productos a precios bajísimos. En todo caso, en la mayoría de los casos, significa persuadir a los clientes de que pagar un precio más alto por la marca de la empresa se justifica por el mayor valor que adquieren.

## ¿Qué es el precio?

En el sentido más estrecho, el **precio** es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. En términos más generales, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio. Históricamente, el precio ha sido el principal factor que afecta a la elección del comprador (en las últimas décadas, sin embargo, los factores que no son el precio han ganado cada vez más importancia; aun así, el precio sigue 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 ingresos; todos los demás representan costos. El precio es también 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 pueden cambiar con rapidez. Al mismo tiempo, el precio es el problema número uno al que se enfrentan muchos ejecutivos de marketing, y muchas empresas no lo manejan bien. Algunos gerentes ven los precios como un gran dolor de cabeza, y prefieren concentrarse en otros elementos de la mezcla de marketing. Sin embargo, los gerentes inteligentes tratan a los precios como una herramienta estratégica clave para crear y capturar valor para el cliente. Los precios tienen un impacto directo sobre los estados financieros de la empresa. Una pequeña mejora en porcentaje en el precio puede generar un gran porcentaje de aumento de la rentabilidad; y lo que es más importante: como parte de la propuesta de valor general de la empresa, el precio desempeña un papel clave en la creación de valor y la construcción de relaciones con el cliente. “En lugar de huir corriendo de los precios”, dice un experto, “los mercadólogos experimentados los están adoptando”.<sup>2</sup>

## Principales estrategias de fijación de precios

El precio que la empresa cobra reside entre uno que sea demasiado bajo para producir una utilidad y otro que sea demasiado alto para producir cualquier tipo de demanda. La ➤ **Figura 9.1** resume las principales consideraciones en la fijación de precios. Las percepciones de los clientes del valor del producto establecen el límite superior para los precios: si los clientes perciben que el precio del producto es mayor que su valor, no comprarán el producto. Asimismo, los costos de los productos establecen el límite inferior de los precios: si la empresa fija los precios del producto por debajo de sus costos, perderá utilidades. Al fijar su precio entre estos dos extremos, la empresa debe tener en cuenta varios factores internos y externos, incluyendo las estrategias y los precios de sus competidores, la estrategia y mezcla de marketing global, y la naturaleza del mercado y la demanda.

La figura 9.1 sugiere tres principales estrategias de precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y precio basado en la competencia.

➤ **Figura 9.1** Consideraciones en la fijación de precios

Si los clientes perciben que el precio del producto es mayor que su valor, no lo comprarán. Si la empresa fija los precios del producto por debajo de sus costos, se pierden utilidades. Entre los dos extremos, la estrategia de precios “correcta” es una que ofrezca tanto valor para el cliente como utilidades para la empresa.



► **Figura 9.2** Fijación de precios basada en el valor vs fijación de precios basada en costos.

Los costos juegan un papel importante en la fijación de precios. Pero, como todo en marketing, un buen precio comienza con el cliente.



### Comentario del autor ►

Como todo en el marketing, la buena fijación de precios comienza con los *clientes* y sus percepciones del valor.

### Fijación de precios de valor para el cliente

Fijación de precios con base en las percepciones de valor hechas por el cliente más que con base en el costo del vendedor.

### Fijación de precios de valor para el cliente

Al final, el cliente decidirá si el precio del producto es correcto. Las decisiones de fijación de precios, al igual que otras decisiones de la mezcla de marketing, deben partir del valor para el cliente. Cuando los clientes compran un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o utilizar el producto). La fijación de precios eficaz y orientada al cliente implica comprender cuánto valor colocan los consumidores sobre los beneficios que reciben del producto y fijar un precio que refleje ese valor.

La **fijación de precios de valor para el cliente** utiliza las percepciones de valor de los compradores como la clave para la fijación de precios. La fijación de precios basada en el valor significa que el mercadólogo no puede diseñar un programa de productos y de marketing y, a continuación, establecer el precio. El precio es considerado junto con todas las demás variables de la mezcla de marketing *antes* de establecer el programa de marketing.

La ► **Figura 9.2** compara la fijación de precios basada en el valor con la fijación de precios basada en costos. Aunque los costos son un factor importante en la fijación de precios, la fijación de precios basada en costos es a menudo impulsada por el producto. La empresa diseña lo que considera un buen producto, suma los costos de fabricar el producto y establece un precio que cubre los costos además de una utilidad meta. Entonces, marketing deberá convencer a los compradores de que el valor del producto a ese precio justifica su compra. Si el precio resulta ser demasiado alto, la empresa deberá conformarse con márgenes inferiores o menores ventas, y ambos dan como resultado decepcionantes ganancias.

La fijación de precios basada en el valor revierte este proceso. La compañía evalúa primero las necesidades del cliente y sus percepciones de valor. A continuación establece su precio meta basado en las percepciones de valor del cliente. El valor y precio meta impulsan las decisiones sobre en qué costos se puede incurrir y el diseño del producto resultante. Como resultado, la fijación de

precios comienza con un análisis de las necesidades del consumidor y sus percepciones de valor, y el precio se fija para que coincida con el valor percibido.

Es importante recordar que el “buen valor” no es lo mismo que “bajo precio”. ► Por ejemplo, un piano Steinway —cualquier piano Steinway— cuesta mucho. Pero para aquellos que poseen uno, un Steinway encierra gran valor.<sup>3</sup>

Un piano Steinway por lo general cuesta entre 40 000 y 165 000 dólares. El modelo más popular se vende por alrededor de 72 000 dólares. Pero pregúntele a cualquiera que posea un piano Steinway, y le dirá que, cuando se trata de un Steinway, el precio es nada; la experiencia Steinway lo es todo. Steinway fabrica pianos de muy alta calidad: cada Steinway es hecho a mano y requiere hasta un año completo para fabricarse. Pero, lo que es más importante, los propietarios entienden la mística de Steinway. El nombre de Steinway evoca imágenes de escenarios de conciertos clásicos, y de las celebridades y artistas que han poseído pianos Steinway a través de más de 155 años.

Pero los Steinways no son sólo para los ricos y los pianistas prestigiosos de clase mundial. Noventa y nueve por ciento de todos los compradores de Steinway son aficionados que los tocan en sus desvanes.



▲ **Valor percibido:** un piano Steinway —cualquier piano Steinway— cuesta mucho. Pero para aquellos que poseen uno, el precio es nada; la experiencia de Steinway lo es todo. Newscom

Para dichos clientes, cualquiera que sea el costo de un Steinway, es un pequeño precio a pagar por el valor de poseer uno. “Un Steinway te lleva a lugares donde nunca has estado”, dice un anuncio. Como un propietario de Steinway lo dice: “Mi amistad con el piano Steinway es una de las cosas más importantes y hermosas de mi vida”. ¿Quién puede poner precio a esos sentimientos?

La empresa a menudo encontrará que es difícil medir el valor que los clientes le asignan a su producto. Por ejemplo, es relativamente fácil calcular el costo de los ingredientes de una comida en un restaurante de lujo. Pero asignar valor a las satisfacciones derivadas de sabor, ambiente, relajación, conversación y estatus es muy difícil. Ese valor es subjetivo: varía tanto para cada consumidor como para situaciones diferentes.

Aun así, los consumidores utilizarán estos valores percibidos para evaluar el precio de un producto, por lo que la empresa debe trabajar para medirlos. A veces, las empresas preguntan a los consumidores cuánto pagarían por un producto básico y por cada beneficio añadido a la oferta. O la empresa podría realizar experimentos para probar el valor percibido de las diferentes ofertas de producto. Según un antiguo proverbio ruso, hay dos tontos en cada mercado, uno que pide demasiado y uno que pide muy poco. Si el vendedor cobra más que el valor percibido por los compradores, las ventas de la empresa se verán afectadas de manera negativa. Si el vendedor cobra menos, sus productos se venderán muy bien, pero producirá menos ingresos que si su precio estuviera al nivel de su valor percibido.

Ahora examinaremos dos tipos de fijación de precios basada en el valor: *fijación de precios basada en el buen valor* y *fijación de precios de valor agregado*.

### Fijación de precios basada en el buen valor

La Gran Recesión de 2008 a 2009 causó un cambio fundamental y duradero en las actitudes del consumidor hacia la calidad y el precio. En respuesta, muchas empresas han cambiado sus enfoques de fijación de precios para ponerlas en consonancia con las cambiantes condiciones económicas y las percepciones de precio al consumidor. Cada vez más, los mercadólogos han adoptado las estrategias de **fijación de precios basada en el buen valor**: ofrecer la combinación adecuada de calidad y buen servicio a un precio justo.

En muchos casos, esto ha implicado introducir versiones menos costosas de productos establecidos de marca. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida como Taco Bell y McDonald's ofrecen artículos de menú de valor y de un dólar. Armani ofrece la línea de moda de Armani Exchange que es menos costosa y más casual. La línea para el cuidado del cabello de Alberto Culver, TRESEmmé, promete “Una apariencia de salón a una fracción del precio”. Y todas las empresas automotrices ahora ofrecen modelos pequeños y baratos que se adaptan mejor a los presupuestos más ajustados y los hábitos de consumo más moderados.

En otros casos, la fijación de precios basada en el buen valor implica el rediseño de marcas existentes para ofrecer más calidad a un precio determinado o la misma calidad por menos. Algunas empresas incluso triunfan ofreciendo menos valor pero a precios muy bajos. ▶ Por ejemplo, Snap Fitness está bien posicionada para aprovechar las buenas o malas condiciones económicas:



▲ **Fijación de precios basada en el buen valor: con su posicionamiento de bajo costo y precios bajos, Snap Fitness está bien posicionada para aprovechar las buenas o malas condiciones económicas.**

Cortesía de Snap Fitness

Mientras algunas cadenas de gimnasio sufrián durante la reciente recepción —Total Fitness de Bally se declaró en quiebra dos veces— Snap Fitness 24 horas amplió el número de sus clubes y sus ingresos se duplicaron, y todo sin aumentar a sus miembros la cuota de sólo 35 dólares al mes con bajos gastos de cancelación. ¿Su secreto? Un enfoque de bajo costo reforzado por el lema, “Rápido, cómodo, asequible”. Los gimnasios pequeños —de sólo 2 500 pies cuadrados— típicamente tienen cinco caminadoras, dos bicicletas fijas, cinco máquinas elípticas y equipo de pesas. Lo importante es lo que *no* tienen: no hay clases, salas de spa, cuidado de los niños en el lugar o barras de jugos. Algunos clubes tienen duchas, y la mayoría tienen personal sólo 25 a 40 horas por semana. Los integrantes de su mercado meta tienen entre 35 y 55 años, hijos, viven cerca y están tan ocupados que no pueden permitirse más de una hora al día para ir al gimnasio.<sup>4</sup>

Un importante tipo de fijación de precios basada en el buen valor, a nivel minorista, es el constituido por los *precios bajos permanentes (PBP)*, que implica cobrar un precio bajo constante y diario con pocos

o ningún descuento temporal en el precio. Los minoristas como Costco y Lumber Liquidators practican el PBP.

En cualquier caso, el rey de PBP es Walmart, que prácticamente definió el concepto. Excepto por unos pocos elementos con descuento cada mes, Walmart promete precios bajos todos los días sobre todo lo que vende. En contraste, los precios altos-bajos implican cobrar precios más altos cotidianamente pero efectuando frecuentes promociones temporales a precios menores en artículos seleccionados. Los grandes almacenes como Kohl's y Macy's practican los precios altos-bajos al tener días de descuentos frecuentes, ahorros para los madrugadores y ganancias de bonificación para los titulares de tarjeta de crédito de la tienda.

### Fijación de precios de valor agregado

La fijación de precios basada en el valor no significa simplemente cobrar lo que los clientes desean pagar, o fijar precios bajos para enfrentarse a la competencia. En lugar de ello, muchas empresas adoptan estrategias de **fijación de precios de valor agregado**. En lugar de recortar los precios para que coincidan con los de los competidores, añaden características y servicios de valor agregados para diferenciar sus ofertas y apoyar así sus precios más altos. Por ejemplo, en el momento en que los restaurantes competidores han ofrecido una mezcolanza de comidas de bajo precio y ofertas promocionales, la cadena de comida rápida casual, Panera Bread, ha prosperado agregando valor y cobrando en consecuencia (consulte Marketing en acción 9.1).

Del mismo modo, incluso al persistir los hábitos de consumo de la época de la recesión, algunas cadenas de cines están *agregando* comodidades y cobrando *más* en lugar de recortar los servicios para mantener los precios más bajos de admisión.



**▲ La fijación de precios de valor agregado: Más que reducir los servicios para bajar los precios de admisión, los cines de lujo como Cinema Suites de AMC están agregando más servicios y cobrando más. “Una vez que la gente lo experimenta, a menudo ya no quieren ir a ninguna otra parte”.**

Courtesy AMC Entertainment. AMC Theatres®, Fork & Screen™, Cinema Suites™ are trademarks of AMC Entertainment.

Algunas cadenas de cines están convirtiendo sus multicomplejos en instalaciones con menos salas pero más espacio individual interior. Los nuevos cines premium ofrecen características de valor agregado como asientos reservados online, sillones ejecutivos de cuero con respaldo alto o mecedoras con reposabrazos y reposapiés, lo último en sonido digital y enormes pantallas, restaurantes que sirven buena comida y bebidas en la sala, y hasta servicio de estacionamiento con valet. ▶ Por ejemplo, AMC Theatres (la segunda cadena de cines estadounidenses) opera más de 50 teatros con algún tipo de comodidades mejoradas de alimentos y bebidas, incluyendo Fork & Screen (asientos de cuero mejorados, servicio al lado de su asiento, un amplio menú que incluye cocteles, cerveza, vino y ofertas de cena) y Cinema Suites (ofertas de alimentos de lujo adicionales además de cocteles premium y una extensa lista de vinos, servicio al lado de su asiento, sillones reclinables de piel roja y ocho o nueve pies de espacio entre filas).

Por ejemplo, en las AMC Mainstreet 6 Cinema Suites de Kansas City, Missouri, ¡sirven margaritas de mango! Por entre 9 y 15 dólares (dependiendo de la hora y día), los cinéfilos reciben asientos reservados, una estricta política de mayores de 21 años, sillones reclinables de cuero con bocinas de baja frecuencia debajo para que al sentarse se sientan las vibraciones junto con la acción en la pantalla, y la oportunidad de que le sirvan cena y bebidas en su asiento por un sobreprecio. Después, los meseros se despiden de los invitados con una toalla caliente y chocolates con relleno de menta Ghirardelli. Tales teatros son tan exitosos que AMC planea agregar más. “Una vez que la gente lo experimenta”, dice un portavoz de la empresa, “a menudo ya no quieren ir a ninguna otra parte”.<sup>5</sup>

### Comentario del autor ▶

Los costos establecen el mínimo del precio, pero el objetivo no es siempre *minimizar* los costos. De hecho, muchas empresas invierten en mayores costos de manera que ellos puedan cobrar precios y márgenes más altos (piense en los pianos Steinway). La clave consiste en gestionar la *amplitud* entre costes y precios: cuánto hace la empresa a cambio del valor para el cliente que ofrece.

### Fijación de precios basada en costos

Considerando que las percepciones de valor al cliente establecen el máximo de precio, los costos establecen el mínimo de precio que la empresa puede cobrar. La **fijación de precios basada en costos** implica la fijación de precios con base en los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo. Los costos de la empresa pueden ser un elemento importante en su estrategia de precios.

Algunas compañías, como Walmart o Southwest Airlines, trabajan para convertirse en los *productores de bajo costo* de sus industrias. Las empresas con menores costos pueden establecer precios más bajos que producen como resultado márgenes más pequeños pero mayores ventas y utilidades. Sin embargo, otras empresas —como Apple, BMW y Steinway— intencionalmente pagan costos más altos por lo que pueden reclamar mayores precios y márgenes. Por ejemplo, cuesta más hacer un piano Steinway “artesanal” que un modelo de producción de Yamaha. Pero los mayores costos

**MARKETING EN ACCIÓN****9.1**

## Panera Bread Company: No se trata de precios bajos

En la actualidad, en el negocio de los restaurantes, *valor* por lo general significa una cosa: *barato*. Los restaurantes casuales de hoy están ofreciendo una mezcolanza interminable de comidas de valor, artículos de un dólar, emparedados para bajos presupuestos y rápidas ofertas promocionales que gritan “valor, valor, valor”. Pero un lugar cotidiano —Panera Bread— entiende que, incluso en tiempos económicos apretados, los precios bajos a menudo no son el mejor valor. En lugar de ello, en Panera, valor significa alimentos sanos y pan recién horneado, servido en un ambiente cálido y acogedor, incluso si tiene que pagar un poco más por ello. Ronald Shaich, fundador y director ejecutivo de Panera, resume de manera perfecta este concepto de valor añadido. “Dé a la gente algo de valor y felizmente pagarán por ello”, dice.

Shaich se dio cuenta hace 30 años que la gente quería algo entre la comida rápida y las cenas informales. Perfeccionó la fórmula de restaurantes “rápido-casual” y abrió Panera. Hoy, el segmento de panadería y café, que Shaich prácticamente creó, es el sector de más rápido crecimiento en el mercado rápido-casual. Y Panera hace la panadería y el café mejor que nadie. De hecho, los 1 500 millones de dólares en ventas de Panera más que duplica las ventas combinadas de sus cuatro competidores que le siguen.

¿Por qué tiene tanto éxito Panera Bread? A diferencia de muchos competidores en la época posterior a la Gran Recesión, en Panera no se trata de tener los precios más bajos, sino que todo gira alrededor del *valor* que uno obtiene por lo que paga, y lo que obtiene es una experiencia gastronómica de valor completo.

En Panera, todo comienza con la comida, que se centra alrededor del pan recién horneado. Cuando los clientes cruzan la puerta, lo primero que ven es una enorme exhibición de pan, todo hecho a mano y horneado ahí mismo. Los panaderos distribuyen muestras de pan caliente a los clientes durante todo el día. Todos los nuevos empleados reciben “capacitación de masa”, e incluso las reuniones de empleados inician con el personal partiendo el pan juntos, literalmente. El pan es tan central al ADN de Panera que el equipo de I y D de la compañía desecha los nuevos platillos si el pan tiene en ellos un papel accesorio.

Por supuesto, la comida en Panera va mucho más allá de pan. Bagels frescos, repostería, *soufflés* de huevo, sopas, ensaladas, emparedados, paninis y bebidas de café y batidos son las opciones para los clientes en cualquier momento del día. Los elementos del menú rebosan de finos ingredientes como queso gorgonzola, albahaca fresca, mayonesa de chipotle y tocino ahumado con madera de manzano (del tipo que uno encuentra en el Four Seasons, no en Wendy’s). En total, el público meta de Panera es más los televidentes de la Food Network que los comedores de comida rápida. “Sonamos acorde con las personas que entienden y responden a la comida”, dice Scott Davis, director de concepto. Nuestro perfil es “más cercano a lo que podría encontrar en un bistró que en un lugar de comida rápida”. Y a toda esa buena comida, Panera agrega un servicio al cliente de primer nivel. Durante tres años consecutivos, Panera ha clasificado entre los mejores 25 “Campeones de servicio al cliente” de *BusinessWeek*.

Pero la buena comida rápida casual y el excelente servicio son sólo parte de la proposición de valor agregado de Panera. Tal vez

es incluso más importante la experiencia de Panera, tan acogedora que la gente simplemente no se quiere ir: cómodos gabinetes, sofás y sillas de cuero, una cálida iluminación, chimenea y Wi-Fi gratuito invitan a los clientes a relajarse y quedarse un rato. De hecho, la Panera local se ha convertido en una especie de centro de reunión de la comunidad. En un momento dado, encontrará un grupo diverso de clientes que se reúnen por cualquier razón. Una muestra reciente incluyó a una novia charlando con su fotógrafo de bodas, dos empresarios con computadoras portátiles, un profesor calificando documentos, un grupo religioso dedicado al estudio de la Biblia y una docena de parejas y familias simplemente disfrutando de la mutua compañía. Shaich sabe que, aunque la comida es importante, lo que él en realidad está vendiendo es un lugar acogedor para estar. “En muchos sentidos”, dice, “nosotros estamos alquilando espacio a la gente y la comida es el precio de entrada”.

Incluso durante la Gran Recesión, en lugar de recortar el valor y bajar los precios, Panera impulsó la calidad y el valor mientras que sus competidores lo recortaban. La frescura seguía siendo una fuerza impulsora. Shaich mejoró la frescura de la lechuga reduciendo a la mitad el tiempo que transcurre entre la cosecha y el acomodo en el plato, y usando sólo los corazones de lechuga romana. Los hornos de las tiendas comenzaron a producir pan caliente durante todo el día, en lugar de hacerlo sólo en la madrugada. Y de los laboratorios de desarrollo de la cadena salió una nueva parrilla que produce paninis en la mitad del tiempo. “Éste fue el momento de aumentar la experiencia de comida, cuando el cliente menos lo esperaba”, insiste Shaich. “Cuando todos los demás se retiraron y nosotros hicimos más, la diferencia entre nosotros y nuestros competidores creció”.

La estrategia de Panera de agregar valor y cobrar en consecuencia ha redituado de manera generosa, a través de los malos tiempos económicos... y de los buenos también. Cuando la mayoría de las cadenas, incluyendo aquellas que redujeron sus precios, sufrieron y tuvieron que cerrar instalaciones, Panera floreció. En los últimos cinco años, sus ventas han crecido más del triple y sus utilidades



**▲ Panera Bread entiende que, incluso en tiempos de incertidumbre económica, los precios bajos a menudo no son el mejor valor. Dice el CEO de Panera, Ronald Shaich: “Dé a la gente algo de valor y felizmente pagarán por ello”.** Newscom

más del doble, incluyendo seis trimestres consecutivos de utilidades de dos dígitos pasando por el corazón de la recesión.

Aunque todo el mundo quiere valor, dice Shaich, no todo el mundo lo quiere en la forma de un abundante paquete de bajo precio. Anne Skrodzki, una abogada de Chicago de 28 años, está de acuerdo. Hace poco pagó 9.72 dólares en Panera por una ensalada César de pollo y una limonada congelada. “Creo que es un valor bastante bueno. Las porciones son generosas. La comida es de alta calidad... También me he acostumbrado a venir aquí por el Wi-Fi gratuito”.

El sitio Web de Panera describe el posicionamiento de valor añadido de su cadena: “Somos Panera. Horneamos pan. Lo vendemos recién salido del horno. Somos un símbolo de calidez y bienvenida. Somos un placer sencillo, honesto y genuino. Somos una

historia de vida contada durante la cena. Somos un largo almuerzo con un viejo amigo. Somos su ritual matutino de lunes a viernes. Somos el amable gesto de vecinos. Somos el hogar. Somos familia. Somos amigos”. ¿Precios bajos? No es una de sus consideraciones.

*Fuentes:* Kate Rockwood, “Rising Dough: Why Panera Bread Is on a Roll,” *Fast Company*, octubre de 2009, pp. 69–70; Emily Bryson York, “Panera: An America’s Hottest Brands Case Study,” *Advertising Age*, 16 de noviembre, 2009, p. 16; Julie Jargon, “Slicing the Bread But Not the Prices,” *Wall Street Journal*, 18 de agosto, 2009, p. B1; Ben Steverman, “How Panera Kept Rising Through the Recession,” *Bloomberg Businessweek*, 8 de noviembre, 2010, [www.businessweek.com/investor/content/nov2010/pi2010118\\_183529.htm](http://www.businessweek.com/investor/content/nov2010/pi2010118_183529.htm); “Standouts in Customer Service,” *Bloomberg Businessweek*, 14 de abril, 2011, [www.businessweek.com/interactive\\_reports/customer\\_service\\_2010.html](http://www.businessweek.com/interactive_reports/customer_service_2010.html); y [www.panerabread.com](http://www.panerabread.com), visitada en noviembre de 2011.

dan como resultado mayor calidad, justificando ese precio de 72 000 dólares capaz de provocar ojos de plato. La clave consiste en gestionar la diferencia entre costos y precios: cuánto gana la empresa por el valor que ofrece al cliente.

### Tipos de costos

#### Costos fijos

Costos que no varían con el nivel de producción o ventas.

#### Costos variables

Costos que varían de manera directa con el nivel de producción.

#### Costos totales

Suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel determinado de producción.

#### Fijación de precios mediante márgenes (recargos o incrementos)

Fijar el precio de un artículo mediante un incremento estándar al costo del producto.

#### Fijación de precios por punto de equilibrio (fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad)

Determinación del precio para lograr un punto de equilibrio entre los costos de fabricación y comercialización de un producto, o determinar el precio para alcanzar una tasa de rentabilidad determinada (meta).

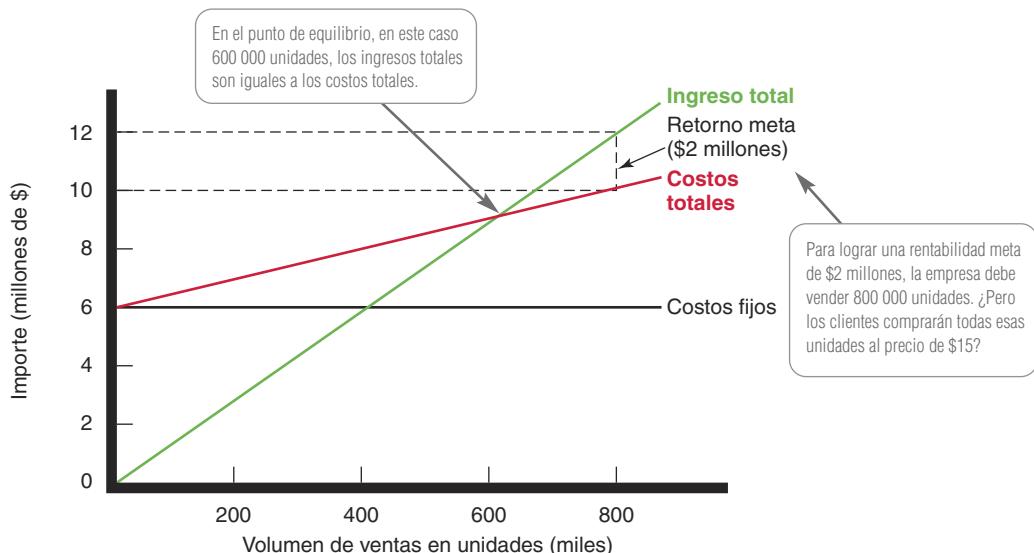
### Fijación de precios mediante márgenes

El método más simple para establecer los precios es la **fijación de precios mediante márgenes** (o mediante **recargos o incrementos**): agregar una cantidad adicional estándar al costo del producto. Por ejemplo, un minorista de electrónicos podría pagar a un fabricante \$20 para una unidad flash y aumentar su precio para venderla en \$30, un incremento de 50% sobre el costo. El margen bruto del detallista es de \$10. Si los costos operativos de la tienda son de \$8 por unidad flash vendida, el margen de utilidad del minorista será \$2. El fabricante que produjo la unidad flash probablemente utilizó la fijación de precios mediante márgenes, también. Si el costo estándar de producción del fabricante de la unidad flash fue \$16, podría agregar un incremento de 25%, fijando el precio a los minoristas en \$20.

¿Tiene sentido utilizar un recargo estándar para establecer los precios? Por lo general, no. Cualquier método de precios que ignore la demanda de consumo y los precios de la competencia probablemente no conduzca al mejor precio. Aun así, la fijación de precios mediante márgenes sigue siendo popular por muchas razones. En primer lugar, los vendedores tienen mayor certeza sobre sus costos que sobre la demanda. Al atar el precio con el costo, los vendedores simplifican la fijación de precios. En segundo lugar, cuando todas las empresas de la industria utilizan este método de fijación de precios, los precios tienden a ser similares y se minimiza la competencia en precios.

Otro método orientado al costo para la fijación de precios es la **fijación de precios por punto de equilibrio**, o una variación llamada **fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad**.

**Figura 9.3** Gráfica para determinar el punto de equilibrio con el fin de determinar el precio meta de rentabilidad y el volumen de punto de equilibrio.



Con este método, la empresa intenta determinar el precio en el cual alcanzará su punto de equilibrio o lograr la rentabilidad meta que está buscando. La fijación de precios para alcanzar una rentabilidad meta utiliza una *gráfica de punto de equilibrio*, que muestra el costo total y los ingresos totales esperados a diferentes niveles de volumen de ventas. La **Figura 9.3** muestra un gráfico de punto de equilibrio para el fabricante de la unidad flash que se ha mencionado antes. Los costos fijos son de \$6 millones, independientemente del volumen de ventas, y los costos variables son de \$5 por unidad. Los costos variables se suman a los costos fijos para obtener los costos totales, que aumentan con el volumen. La pendiente de la curva de ingresos totales refleja el precio. Aquí, el precio es de \$15 (por ejemplo, los ingresos de la empresa son de \$12 millones para 800 000 unidades o \$15 por unidad).

En el precio de \$15, el fabricante debe vender al menos 600 000 unidades para llegar al *punto de equilibrio* [volumen de punto de equilibrio = costos fijos  $\div$  (precio – costos variables) =  $\$6\,000\,000 \div (\$15 - \$5) = 600\,000$ ]. Es decir, en este nivel, los ingresos totales serán iguales a los costos totales de \$9 millones, sin producir utilidades. Si el fabricante de la unidad flash quisiera una rentabilidad meta de \$2 millones, deberá vender al menos 800 000 unidades para obtener los \$12 millones de ingresos totales necesarios para cubrir los costos de \$10 millones, además de los \$2 millones de utilidades meta. Por el contrario, si la empresa cobrara un precio más elevado, digamos \$20, no tendría que vender tantas unidades para alcanzar el punto de equilibrio o para lograr su utilidad meta. De hecho, cuanto más alto sea el precio, más bajo será el punto de equilibrio del fabricante.

Sin embargo, el principal problema de este análisis es que no considera el valor del cliente y la relación entre precio y demanda. A medida que aumenta el *precio*, disminuye la *demand*a. Cuando esto ocurre, el mercado puede no comprar incluso el menor volumen necesario para alcanzar el punto de equilibrio al precio más alto. Por ejemplo, supongamos que el fabricante de la unidad flash calcula que, dados sus actuales costos fijos y variables, debe cobrar un precio de \$30 por el producto a fin de obtener su utilidad meta deseada; la investigación de mercado, sin embargo, muestra que pocos consumidores pagarán más de \$25. En este caso, la empresa deberá recortar sus costos a fin de disminuir el punto de equilibrio, para poder cobrar el precio más bajo esperado por los consumidores.

Así, aunque el análisis del punto de equilibrio y la fijación de precios mediante una tasa de rentabilidad pueden ayudar a la empresa a determinar los precios mínimos necesarios para cubrir los costos previstos y las utilidades, no toman en cuenta la relación precio-demanda. Cuando utiliza este método, la empresa también debe considerar el impacto del precio sobre el volumen de ventas necesario para obtener las utilidades meta y la probabilidad de que se logrará el volumen necesario en cada precio posible.

### Fijación de precios basada en la competencia

Fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus precios, costos y ofertas de mercado.

#### Comentario del autor ➤

Al establecer precios, la empresa debe considerar también los precios de sus competidoras. Independientemente del precio que fije —alto, medio o bajo— la empresa debe estar segura de proporcionar a sus clientes un valor superior por el precio.

### Fijación de precios basada en la competencia

La **fijación de precios basada en la competencia** implica la fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus costos, precios y ofertas de mercado. Los consumidores basarán sus juicios de valor del producto en los precios que los competidores cobran por productos similares.

Al evaluar las estrategias de precios de los competidores, la empresa debería hacer varias preguntas. En primer lugar, ¿cómo se compara la oferta de mercado de la empresa con las ofertas de los competidores en términos de valor para el cliente? Si los consumidores perciben que el producto o

servicio de la empresa proporciona un mayor valor, la empresa puede cobrar un precio más alto; si perciben menos valor en relación a los productos competidores, la empresa debe cobrar un precio inferior o cambiar las percepciones del cliente para justificar un precio superior.

A continuación, ¿qué tan fuertes son los competidores actuales y cuáles son sus actuales estrategias de precios? Si la empresa se enfrenta a una multitud de competidores más pequeños que cobran altos precios relativos al valor que ofrecen, podría cobrar precios más bajos para sacar a los competidores más débiles del mercado. Si el mercado está dominado por competidores más grandes y de menor precio, la empresa puede decidir enfocarse en nichos de mercado desatendidos con productos de valor agregado a precios más altos. ► Por ejemplo, considere la posibilidad de Hot Mama, una creciente red de boutiques de ropa para las mamás y sus hijos:<sup>6</sup>



▲ **La fijación de precios frente a los competidores más grandes y de menor precio: La cadena de boutiques de ropa Hot Mama probablemente no ganaría una guerra de precios contra las gigantes Macy's o Kohl's. En cambio, depende del servicio personal, una atmósfera amistosa con las mamás y sus niños, y su personal conocedor para convertir a las abrumadas madres en clientes leales. "Es como ir de compras con una amiga".**

Hot Mama

Con 20 sucursales y creciendo, Hot Mama probablemente no ganaría una guerra de precios contra las gigantes Macy's o Kohl's. En cambio, la boutique, que vende marcas de lujo tales como Joes Jeans y Free People, depende de su enfoque personal, su atmósfera amistosa para madres e hijos y su conocedor personal para convertir a las abrumadas madres en clientes leales, sin importar si tienen que pagar un poco más. Cada local de Hot Mama entretiene a los niños con videojuegos, películas, juguetes y libros para colorear, todo a la vista de mamá, quien puede estar siempre pendiente de los más pequeños. Cada pasillo es lo suficientemente amplio como para acomodar una carriola de dos asientos, y los empleados de ventas funguen también como niñeras. El objetivo: dar a las madres ocupadas 15 minutos de paz al ir de compras (la mayoría terminan quedándose casi una hora). Las clientas dicen que es el servicio, no los precios, lo que distingue a Hot Mama. Los empleados de ventas —o “estilistas”— pasan por tres programas de certificación en sus primeros meses en el piso de ventas: mezclilla, tipo de cuerpo y maternidad. “Nuestros estilistas pueden vestir a cualquier mujer, entre los 25 y los 65 años, según su cuerpo en el mismo instante que cruza la puerta”, dice la presidenta de Hot Mama, Kimberly Ritzer, “pero también forjan relaciones personales para buscar un estilo que la haga sentir cómoda. Es como ir de compras con una amiga”.

¿Qué principio debería guiar las decisiones acerca de qué precio cobrar respecto a los competidores? La respuesta es simple en su concepto, pero a menudo es difícil en la práctica: no importa qué precio cobre —alto, bajo, o intermedio—, siempre asegúrese de dar a los clientes un valor superior por ese precio.

### Comentario del autor ►

Ahora que hemos analizado las tres estrategias de precios generales —fijación de precios basada en el valor, basada en costos y basada en la competencia— investigaremos algunos de los muchos factores que afectan las decisiones de precios.

## Otras consideraciones internas y externas que afectan a las decisiones de precios

Más allá de las percepciones de valor del cliente, los costos y las estrategias de los competidores, la empresa debe considerar varios otros factores internos y externos. Los factores internos que afectan los precios incluyen la estrategia general de marketing de la empresa, sus objetivos y mezcla de marketing, así como otras consideraciones organizacionales. Los factores externos incluyen la naturaleza del mercado y la demanda, así como otros factores ambientales.

### Estrategia, objetivos y mezcla de marketing general

El precio es sólo uno de los elementos de la estrategia general de marketing de la empresa. Por lo tanto, antes de fijar el precio, la empresa debe decidir sobre su estrategia global de marketing para el producto o servicio. Si la empresa ha seleccionado de manera cuidadosa su mercado meta y su posicionamiento, entonces su estrategia de mezcla de marketing, incluido el precio, será bastante sencilla. Por ejemplo, cuando Honda desarrolló su marca Acura para competir con los automóviles europeos de lujo y alto rendimiento en el segmento de mayores ingresos, tenía que cobrar un alto precio. En contraste, cuando introdujo el modelo Honda Fit —descrito como un “compacto ahorrador de combustible de inquebrantable brío”— este posicionamiento requería cobrar un precio bajo.

Así, la estrategia de precios está determinada en gran medida por las decisiones de posicionamiento en el mercado.

El precio puede jugar un rol importante en ayudar a lograr los objetivos de la empresa en muchos niveles. Una empresa puede fijar los precios para atraer a nuevos clientes o mantener rentablemente a los existentes. Puede fijar sus precios bajos para evitar que entre la competencia en el mercado o fijar los precios en los niveles de la competencia para estabilizar el mercado. Puede fijar sus precios para mantener la lealtad y apoyo de los revendedores o evitar la intervención del gobierno. Los precios pueden reducirse temporalmente para crear emoción por una marca. O el precio de un producto puede ayudar a las ventas de otros productos en la línea de la compañía.

Las decisiones de precios deben ser coordinadas con las decisiones de diseño, distribución y promoción de productos para formar un consistente y eficaz programa de mezcla de marketing integrada. Las decisiones tomadas para otras variables de la mezcla de marketing pueden afectar las decisiones de precios. Por ejemplo, la decisión de posicionar un producto como de alto rendimiento implica que el vendedor deberá cobrar un precio más alto para cubrir costos más altos. Y los fabricantes cuyos revendedores se espera que apoyen y promocionen sus productos tal vez tengan que generar mayores márgenes de reventa en sus precios.

Las empresas a menudo posicionan sus productos con el precio y luego adaptan otras decisiones de mezcla de marketing a los precios que quieren cobrar. Aquí, el precio es un factor crucial de posicionamiento del producto que define el mercado, la competencia y el diseño de un producto. Muchas empresas apoyan tales estrategias de posicionamiento de precio con una técnica llamada **costeo por objetivos**. El costeo por objetivos revierte el proceso habitual de primero diseñar un nuevo producto, determinar su costo y, a continuación, preguntar, “¿Podemos venderlo en esa cantidad?”. En cambio, comienza con un precio de venta ideal basado en consideraciones de valor al cliente, y a continuación se enfoca en los costos que asegurarán que se cumpla el precio. Por ejemplo, cuando Honda diseñó inicialmente el Fit, tenía en mente un precio de salida de 13 950 dólares y un rendimiento de combustible en carretera de alrededor de 14 km por litro. Luego diseñó un coche con estilo y lleno de vida, cuyos costos le han permitido dar a los clientes meta esos valores.

Otras empresas quitan el énfasis en el precio y utilizan otras herramientas de mezcla de marketing para crear posiciones de *no precio*. A menudo, la mejor estrategia es no cobrar el precio más bajo sino diferenciar la oferta de marketing para que sea digna de un precio mayor. ▶ Por ejemplo, Bang & Olufsen (B&O)—conocida por sus vanguardistas electrónicos de consumo—genera un alto valor en sus productos y cobra precios astronómicos. Un televisor B&O de 50 pulgadas BeoVision HDTV cuesta 7 500 dólares; un modelo de 55 pulgadas cuesta unos 18 700 dólares y uno de 103 llega a cerca de los 100 000 dólares. ¿Un sistema completo de entretenimiento B&O? Bueno, en realidad usted no desea saber el precio. Pero los clientes meta reconocen a B&O como de muy alta calidad y están dispuestos a pagar más para conseguirlo.

Algunos vendedores incluso posicionan sus productos a precios *elevados*, donde los altos precios forman parte del atractivo de sus productos. Por ejemplo, Grand Marnier ofrece una botella de 225 dólares de Cuvée du Cent Cinquantenaire que se comercializa con el eslogan “Difícil de encontrar, imposible de pronunciar y prohibitivamente caro”. Y los anuncios para el Porsche Panamera proclaman con orgullo: “El Panamera. Desde 74 400 dólares”.

Así, al establecer precios, los mercadólogos deben considerar la estrategia de marketing total así como la mezcla. Pero de nuevo, aun cuando incluyan el precio, los mercadólogos deben recordar que los clientes rara vez compran sólo por el precio. En cambio, buscan productos que les den el mejor valor en términos de beneficios recibidos por los precios pagados.

## Consideraciones organizacionales

La gerencia debe decidir quién dentro de la organización debe establecer los precios. Las empresas manejan los precios de varias formas. En las pequeñas empresas, los precios suelen ser fijados por la alta dirección, en lugar de que lo hagan los departamentos de marketing o de ventas. En las grandes empresas, el precio es por lo general manejado por los gerentes de división o de línea de productos.

### Costeo por objetivos

Comienza con un precio de venta ideal basado en consideraciones de valor al cliente, y a continuación, se focaliza en los costos que asegurarán que se cumpla el precio.



▲ **Posicionamiento sin considerar el precio: el fabricante de electrónicos de consumo de vanguardia Bang & Olufsen crea un alto valor en sus productos y cobra precios astronómicos. Su televisor de 103 pulgadas B&O HDTV cuesta casi 100 000 dólares.**

Bang + Olufsen

En los mercados industriales, los vendedores pueden negociar con los clientes dentro de determinados rangos de precios. Aun así, la alta dirección establece los objetivos y las políticas de precios, y a menudo aprueba los precios propuestos por la administración del nivel inferior o por los vendedores.

En los sectores en los que el precio es un factor clave (aerolíneas, aeroespacial, acero, ferrocarriles, compañías petroleras), las empresas suelen tener departamentos de precios para establecer los mejores o ayudar a otros a fijarlos. Estos departamentos dependen del departamento de marketing o de la alta dirección. Otros que tienen influencia sobre los precios incluyen a los gerentes de ventas, de producción, de finanzas y contadores.

## El mercado y la demanda

Como se señaló antes, una buena fijación de precios comienza con una comprensión de cómo las percepciones de valor que tienen los clientes afectan los precios que están dispuestos a pagar. Tanto consumidores como compradores empresariales hacen un balance del precio de un producto o servicio contra los beneficios de su posesión. Por lo tanto, antes de establecer los precios, el mercadólogo debe comprender la relación entre el precio y la demanda de los productos de la empresa. En esta sección daremos una mirada más profunda a la relación precio-demanda y cómo varía para los diferentes tipos de mercados. A continuación, examinaremos los métodos para analizar la relación precio-demanda.

### La fijación de precios en diferentes tipos de mercados

La libertad para fijar precios del vendedor varía con los diferentes tipos de mercados. Los economistas reconocen cuatro tipos de mercados, y cada uno presenta un desafío de precios diferente.

En la *competencia pura*, el mercado consta de muchos compradores y vendedores que hacen transacciones comerciales con un producto básico uniforme o *commodity* (trigo, cobre o valores financieros, por ejemplo). Ningún comprador o vendedor por sí solo tiene mucho efecto sobre el precio corriente de mercado. En un mercado puramente competitivo, la investigación de mercado, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la publicidad y la promoción de ventas tienen poca o ninguna función. Por lo tanto, los vendedores en estos mercados no pasan mucho tiempo en la estrategia de marketing.

En la *competencia monopolística*, el mercado consta de muchos compradores y vendedores que hacen transacciones comerciales en un rango de precios en lugar de en un único precio de mercado. Un rango de precios se produce porque los vendedores pueden diferenciar sus ofertas a los compradores. Debido a que hay muchos competidores, cada empresa se ve menos afectada por las estrategias de precios de competidores que en los mercados oligopólicos. Los vendedores intentan desarrollar ofertas diferenciadas para los diferentes segmentos de clientes y, además del precio, usan libremente el branding, la publicidad y la venta personal para distinguir sus ofertas. Así, Honda diferencia su minivan *Odyssey* a través de un fuerte branding y publicidad, reduciendo el impacto del precio. Sus irónicos anuncios “Van of Your Dreams” (algo así como “la camioneta de tus sueños”) dice a los padres que “la nueva *Odyssey* tiene todo lo que uno podría soñar en una van, si uno tuviese sueños sobre camionetas”. Más allá de las características utilitarias estándar que esperaría en una camioneta, Honda les dice, que también se encontrarán rodeados de un deslumbrante conjunto de tecnología, una maravilla del ingenio. “Conecte su reproductor MP3 y convoque la música como lo haría un dios del rock. Diga el nombre de una canción y ¡se reproducirá a través de un sistema de audio que puede dividir los cielos!”.

En la *competencia oligopólica*, el mercado consta de sólo unos pocos grandes vendedores. Por ejemplo, sólo cuatro empresas —Verizon, AT&T, Sprint y T-Mobile— controlan más del 80% del mercado de proveedores de servicios inalámbricos de Estados Unidos. Debido a que hay pocos vendedores, cada uno está alerta y responde a las estrategias de precios y movimientos de marketing de sus competidores. En un *monopolio puro*, el mercado está dominado por un único vendedor. El vendedor puede ser un monopolio del gobierno (U.S. Postal Service), un monopolio privado regulado (una compañía eléctrica) o un monopolio privado no regulado (De Beers y diamantes). Los precios se manejan de forma diferente en cada caso.

### Análisis de la relación precio-demanda

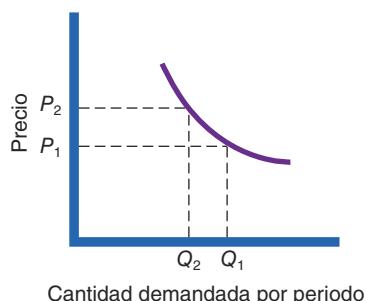
Cada precio que la compañía podría cobrar conduce a un nivel diferente de demanda. La relación entre el precio cobrado y el nivel de demanda resultante se muestra en la **curva de demanda** en la

► **Figura 9.4.** La curva de demanda muestra el número de unidades que el mercado comprará en un determinado periodo a los diferentes precios que una empresa podría cobrar. En el caso normal, la

#### Curva de demanda

Una curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado, a los diferentes precios que pueden fijarse.

▼ **Figura 9.4** Curva de demanda





▲ **La curva de precio-demanda: Cuando ConAgra aumentó los precios de sus cenas congeladas Banquet, las ventas cayeron de manera abrupta. "El componente clave... es que tiene que costar 1 dólar", dice el CEO Gary Rodkin (en la fotografía). "Todo lo demás palidece en comparación con eso".**

Colby Lysne

demandas y el precio están relacionados de manera inversa, es decir, cuanto mayor sea el precio, menor será la demanda. Por lo tanto, la empresa vendería menos si aumenta su precio de  $P_1$  a  $P_2$ . En resumen, los consumidores con presupuestos limitados probablemente comprarán menos de algo si su precio es demasiado alto.

La comprensión de la curva precio-demanda de una marca es crucial para las buenas decisiones de precios. ▶ ConAgra Foods aprendió esta lección cuando fijaba los precios de sus cenas congeladas Banquet.<sup>7</sup>

ConAgra aprendió de la manera difícil sobre los peligros de aumentar el precio de sus cenas congeladas Banquet. Cuando trató de recuperar los costos elevados de los productos básicos al aumentar el precio de lista el año pasado, muchos minoristas comenzaron cobrando hasta 1.25 dólares por comida. ¿La respuesta de los compradores acostumbrados a pagar 1 dólar? Darle la espalda. La caída en las ventas resultante obligó a ConAgra a vender el exceso de cenas a almacenes de descuento y contribuyó a una caída de 40% en el precio de las acciones de la empresa en ese año. Resulta que "el componente clave de las cenas Banquet —el atributo fundamental— es que tiene que costar 1 dólar", dice el CEO de Con Agra, Gary Rodkin. "Todo lo demás palidece en comparación". El precio ahora

está de nuevo en un dólar por cena. Para ganar dinero a ese precio, ConAgra está haciendo un mejor trabajo en la reducción de costos. QUITÓ los elementos caros como el pollo a la barbacoa y la carne de cerdo frita estilo campirano en favor de hamburguesas de res a la parrilla, y arroz y frijoles. También redujo el tamaño de las porciones e incluye ingredientes más baratos, como puré de papas en lugar de brownies. Los consumidores están respondiendo bien a los esfuerzos de la marca para mantener los precios bajos. ¿Dónde más podría encontrar una cena por 1 dólar?

La mayoría de las empresas intenta medir sus curvas de demanda estimando la demanda a precios diferentes. El tipo de mercado hace una diferencia. En un monopolio, la curva de demanda muestra la demanda total del mercado que resulta en diferentes niveles de precios. Si la empresa se enfrenta a la competencia, su demanda a distintos niveles de precio dependerá de si los precios de los competidores permanecen constantes o cambian con los precios de la empresa.

### Elasticidad precio de la demanda

Los mercadólogos también necesitan conocer la **elasticidad precio**: qué tan sensible será la demanda a un cambio en el precio. Si la demanda apenas cambia con un pequeño cambio en el precio, decimos que la demanda es *inelástica*. Si la demanda cambia de manera considerable, decimos que la demanda es *elástica*.

Si la demanda es más elástica que inelástica, los vendedores considerarán bajar sus precios, dado que un precio menor producirá más ingresos totales. Esta práctica tiene sentido siempre y cuando los costos adicionales de producir y vender más no superen los ingresos adicionales. Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas quieren evitar los precios que conviertan sus productos en materias primas. En los últimos años, las fuerzas tales como la desregulación y las comparaciones instantáneas de precios que es posible hacer por Internet y otras tecnologías han aumentado la sensibilidad al precio del consumidor, convirtiendo productos que van desde teléfonos y computadoras hasta automóviles nuevos en productos básicos a los ojos de algunos consumidores.

### La economía

Las condiciones económicas pueden tener un fuerte impacto en las estrategias de precios de la empresa. Los factores económicos como el auge o la recesión, la inflación y las tasas de interés afectan a las decisiones de precios porque afectan los gastos de consumo, las percepciones de los consumidores de precio del producto y su valor, y los costos de producción y ventas de un producto.

A raíz de la reciente Gran Recesión, muchos consumidores han reconsiderado la ecuación precio-valor. Han apretado sus cinturones y se han vuelto más conscientes del valor. Los consumidores probablemente seguirán estas formas más austeras mucho más allá de cualquier recuperación económica. Como resultado, muchos mercadólogos han aumentado su énfasis en las estrategias de precios de valor por el dinero.

La respuesta más obvia a las nuevas realidades económicas es reducir los precios y ofrecer descuentos. Miles de empresas han hecho eso. Los precios más bajos hacen que los productos sean más asequibles y ayudan a impulsar las ventas a corto plazo. Sin embargo, estas reducciones de precios pueden tener consecuencias indeseables a largo plazo. Los precios más bajos significan márgenes



**More saving. More doing.**



▲ Los precios y la economía: en lugar de simplemente reducir precios, Home Depot cambió su enfoque de marketing a artículos y proyectos más asequibles bajo el lema: "Haz más, ahorrando".

(logotipo) Cortesía de The Home Depot, Inc./  
(fotografía) iofoto/Shutterstock.com

más bajos. Los grandes descuentos pueden degradar la marca a ojos de los consumidores. Y una vez que una empresa recorta sus precios, es difícil subirlos nuevamente cuando la economía se recupera. Considere las empresas como Starbucks, Tiffany's o Whole Foods Market, que han pasado años posicionándose de manera correcta en productos *premium* a precios *premium*. Al adaptarse al nuevo entorno de precios, dichas empresas se enfrentan a la difícil tarea de realinear sus propuestas de valor mientras se mantienen fieles a su posicionamiento de largo plazo de "más por más" (ver Marketing en acción 9.2).

En lugar de recortar los precios, muchas empresas en su lugar han cambiado su enfoque de marketing a más artículos asequibles en sus mezclas de productos. ▶ Por ejemplo, considerando que sus anteriores promociones destacaron productos de lujo y conceptos caros tales como la creación de cocinas de sueño, la publicidad más reciente de Home Depot impulsa artículos como tierra para macetas y herramientas de mano bajo el lema: "Haz más, ahorrando. Ése es el poder de Home Depot". Otras empresas están manteniendo sus precios pero redefiniendo el "valor" en sus propuestas de valor. Unilever lo hizo cuando reposicionó sus comidas congeladas de alto nivel, Bertolli, como una marca de comer en casa que es más asequible que salir a comer. Otros más están sosteniendo los precios pero agregando valor para atraer a más clientes sensibles al precio. Por ejemplo, para atraer de nuevo a los consumidores que cambiaron las marcas de lujo a marcas más baratas durante la recesión, muchos bienes de consumo están alardeando con enunciados de "nuevo y mejorado" en sus etiquetas. P&G ofrece Tide con la fórmula de ActiLift, que "levanta las manchas con facilidad", al mismo precio que el Tide antiguo.<sup>8</sup>

Recuerde, incluso en tiempos económicos difíciles, los consumidores no compran sólo en función de los precios. Ellos hacen un balance del precio que pagan contra el valor que reciben. Por ejemplo, de acuerdo con una encuesta, a pesar de vender sus zapatos hasta por 150 dólares el par, Nike tiene la mayor lealtad del consumidor de cualquier marca en el segmento de calzado.<sup>9</sup> Los clientes perciben el valor de los productos de Nike y la experiencia de propiedad de Nike que bien vale la pena el precio. Por lo tanto, no importa qué precio cobren —alto o bajo— las empresas deben ofrecer gran *valor por el dinero*.

## Otros factores externos

Más allá del mercado y la economía, la empresa debe considerar otros factores en su entorno externo cuando fija los precios. Debe saber qué impacto

tendrán sus precios en otras partes dentro de su entorno. ¿Cómo reaccionarán los revendedores a diferentes precios? La empresa debe fijar precios que den a los revendedores una ganancia justa, que fomenten su apoyo y que los ayuden a vender el producto de manera eficaz. El *gobierno* es otra influencia externa importante sobre las decisiones de precios. Por último, también es necesario considerar las *preocupaciones sociales*. En el establecimiento de precios, las ventas a corto plazo de la empresa, la participación de mercado y las metas de utilidades deben ser suavizadas por consideraciones sociales más amplias. Examinaremos las cuestiones de política pública en la fijación de precios más adelante en el capítulo.

### REDUCTOR DE VELOCIDAD

El concepto de valor para el cliente es crucial para la buena fijación de precios y para el marketing exitoso en general. Deténgase un minuto y asegúrese de que usted aprecia lo que en realidad significa el valor.

- Un ejemplo anterior indica que, aunque el modelo más popular de piano Steinway cuesta 72 000 dólares, para quienes poseen uno, un Steinway constituye un gran valor. ¿Se ajusta esto a su idea de valor?
- Elija dos marcas competidoras de una categoría de producto que le sea familiar (relojes, perfumes, electrónicos de consumo, restaurantes): una de bajo precio y otra de alto precio. ¿Cuál ofrece el mayor valor, si es que alguna lo hace?
- ¿Significa lo mismo *valor* que *precio bajo*? ¿Cómo se diferencian estos conceptos?

### VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

**MARKETING EN ACCIÓN****9.2****Whole Foods Market: Precio y valor en una economía más estricta**

Hace pocos años, los consumidores tenían abundante dinero en efectivo y Whole Foods Market estaba en auge. El minorista de comestibles de lujo era un mercadólogo modelo de “más por más”, ofreciendo valor *premium* a precios *premium*. Bajo su lema, “Whole Foods. Whole People. Whole Planet” (algo así como “Alimentos íntegros, gente íntegra, planeta íntegro”), ofrecía un surtido gourmet de artículos comestibles de alta calidad, incluyendo una robusta combinación de alimentos naturales y orgánicos y productos para la salud. Su exclusiva clientela, consciente de la salud, estaba dispuesta y podía pagar precios más altos por el valor adicional que conseguía. Durante las dos décadas anteriores, las ventas de Whole Foods Market estaban por las nubes y el precio de sus acciones había crecido a una increíble tasa anual compuesta de 25% (su punto más alto fue de casi 80 dólares la acción).

Luego vino la Gran Recesión de 2008. La gente en todas las condiciones y estratos sociales comenzó a replantear la ecuación de precio-valor y a buscar maneras de ahorrar. Hacían preguntas difíciles, como las siguientes: “Me encantan los alimentos y aromas maravillosos en mi Whole Foods Market, pero ¿vale el 30% adicional en comparación con Walmart?”. De repente, la aparentemente perfecta estrategia de marketing de Whole Foods Market se veía menos como una suculenta ciruela y más como un plátano orgánico lleno de moretones. Incluso los clientes relativamente acaudalados estaban recortando y gastando menos. Por primera vez en su historia, la compañía enfrentaba disminuciones en las ventas dentro del mismo almacén, y el precio de sus acciones cayó a un nivel sorprendentemente bajo, cerca de 8 dólares. “La empresa había promocionado durante mucho tiempo sus ofertas de alimentos *premium* en su marketing, y ese branding ahora en realidad le estaba dañando”, observó un analista de minoristas. Algunos clientes incluso modificaron el lema de la compañía, convirtiéndolo en “Whole Foods, Whole Paycheck” (“Alimentos íntegros. Cheque de nómina íntegro”).

Duramente golpeada por la recesión económica, Whole Foods Market se enfrentaba a preguntas difíciles. ¿Debería mantener su línea de posicionamiento *premium* que había ganado tanto éxito en el pasado? ¿O debería reducir los precios y reposicionarse para adaptarse a los tiempos austeros? Por un lado, simplemente podría cerrar las escotillas y esperar a que pasara la tormenta económica. Pero una estrategia de esperar y ver tenía poco sentido; muy probablemente, la austeridad que habían reencontrado los consumidores no sería fugaz. En el otro extremo, Whole Foods podría reorganizar su surtido de productos, reducir los precios y reposicionarse hacia abajo para ajustarse a los nuevos tiempos, pero esa estrategia sacrificaría la mayor parte de lo que había hecho único al minorista de lujo al paso de los años.

Frente a estas alternativas, Whole Foods Market decidió seguir con su posicionamiento central de mercado pero de manera sutil realineó su propuesta de valor para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, sacudidos por la recesión. Comenzó por desenfatizar el elemento gourmet de su posicionamiento mientras realzaba el valor real de sus alimentos saludables pero interesantes. Además, en vez de bajar sus precios diarios en toda la tienda, Whole Foods redujo el precio de muchos artículos básicos que tienen mayor demanda de los clientes y reforzó estos ahorros ofreciendo

descuentos significativos sobre otros artículos seleccionados. También comenzó a destacar su marca propia, 365 Everyday Value.

A continuación, Whole Foods Market lanzó un nuevo programa de marketing dirigido a suavizar la reputación de tienda cara, reconectándose con los clientes y convenciéndolos de que Whole Foods Market era, en realidad, un lugar accesible para comprar. Para ayudar a los consumidores a ver el valor, aumentó las comunicaciones sobre sus artículos de marca propia y los artículos con descuento mediante boletines, cupones y su sitio Web. Asignó a sus empleados para servir como “guías de valor” para escoltar a los compradores alrededor de las tiendas señalándoles los artículos de valor. Los nuevos anuncios destacaban con titulares tales como “Ninguna cartera fue dañada en la compra de nuestros productos 365 Everyday Value”, y “Sorpresa en las etiquetas... pero de las buenas”.

Los nuevos esfuerzos de marketing en realidad hacían más que simplemente promover la mercancía más asequible. Sirvieron para convencer a los compradores de que los productos y los precios regulares de Whole Foods Market ofrecen también buen valor, que cuando se trata de alimentos de calidad, el precio no lo es todo. Como observa una de las guías: donde quiera que uno vaya, tendrá que pagar un precio adicional por los alimentos orgánicos. “Valor significa conseguir un buen intercambio por su dinero”. Tales conversaciones ayudaron a quitar los ojos de los clientes del precio y hacerlos volver al valor.

Para fortalecer incluso más las relaciones con sus clientes en tiempos más duros, Whole Foods Market impulsó también su presencia en las redes sociales. Estableció una página en Facebook y docenas de cuentas de Twitter para abordar temas específicos de valor y otros temas relacionados con cada categoría de producto y cada tienda. Los videos en su canal de YouTube, Whole Tube, instruía a sus clientes a “No malgastar para no pasar carencias”. En el blog oficial de Whole Foods Market —The Whole Story— los



▲ Cuando la economía cayó, en lugar de bajar sus precios cotidianos, Whole Foods se embarcó para convencer a los compradores que en realidad es un lugar asequible para hacer las compras. Incluso asignó a algunos empleados para servir como “guías de valor”, para escoltar a los compradores alrededor de las tiendas señalando los elementos de valor. Newscom

clientes aprendían e intercambiaban opiniones sobre alimentos orgánicos y naturales, recetas y otros temas. Curiosamente, las conversaciones de clientes en este blog tienden a centrarse más en “lo que uno obtiene” de Whole Foods Market que en “lo que uno paga”.

Los clientes más interesados en el lado del valor de la ecuación precio-valor tenían la posibilidad de iniciar sesión en el blog oficial The Whole Deal para obtener cupones, ofertas, recetas amigables con el presupuesto y otras cosas que ayudan a tomar “decisiones más sensatas para su presupuesto, la Tierra y sus compañeros terricolas”. Whole Foods también ofrece aplicaciones de iPhone e iPod, mediante las que proporciona más de 2 000 recetas con productos naturales y orgánicos de Whole Foods Market y destacando las comidas para alimentar a una familia de cuatro por menos de \$15.

¿Cómo ha funcionado el reajuste del valor de Whole Foods Market? Hasta ahora, bien. Para 2010, las ventas y las utilidades estaban creciendo nuevamente a un ritmo saludable. A finales de 2011, los precios de las acciones, que alcanzaron una baja de cerca de 8 dólares en 2008, habían subido por encima de 65 dólares. En relación con el traslado hacia las ofertas de valor, dice el COO de Whole Foods Market, “lo hicimos temprano, lo hicimos fuerte y lo hemos hecho consistentemente”. Los clientes ahora “nos dan crédito por ser más competitivos y por satisfacer sus necesidades en estos tiempos, y ahora pueden ver las mejores ofertas, el mejor precio, las mejores opciones”.

Lo más importante, en cualquier caso, es que Whole Foods Market ha logrado realinear su propuesta de valor de un modo que preserva todas las cosas que lo han hecho especial para sus clientes a través de los años. A final de cuentas, las cosas en realidad no son muy diferentes dentro de un Whole Foods Market en estos días. Hay más artículos con descuento, y la marca privada 365 Everyday Value está presentada de manera más prominente, pero los clientes pueden encontrar todavía el mismo surtido seductor de alimentos de alta calidad, sabrosos y naturales marcados por los valores de Whole Foods y de su gente y planeta íntegros. Gracias a los cambios sutiles en su estrategia de valor, los clientes podrían apreciar un poco más el lado del valor de la fórmula de Whole Foods Market.

*Fuentes:* Citas y otra información de Mike Duff, “Whole Foods Dropping Prices to Raise Its Prospects”, *R&FF Retailer*, noviembre de 2009, p. 14; David Kesmodel, “Whole Foods Net Falls 31% in Slow Economy”, *Wall Street Journal*, 6 de agosto, 2008, p. B1; Stuart Elliott, “With Shoppers Pinching Pennies, Some Big Retailers Get the Message”, *New York Times*, 13 de abril, 2009, p. B6; “Whole Web,” *Progressive Grocer*, 19 de junio, 2009, recuperado de <http://progressivegrocer.com>; Annie Gasparro y Matt Jarzemsky, “Earnings: Whole Foods Boosts View as Net Rises 61%”, *Wall Street Journal*, 10 de febrero, 2011, p. B4; “What Is It that Only I Can Do?” *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 119–123; e información de <http://blog.wholefoodsmarket.com>, [www.wholefoodsmarket.com/products/wholedeal/index.php](http://www.wholefoodsmarket.com/products/wholedeal/index.php) y [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com), recuperado en noviembre de 2011.

Hemos visto que las decisiones de precios están sujetas a una matriz compleja de fuerzas de los clientes y de la empresa, fuerzas competitivas y ambientales. Para hacer las cosas incluso más complejas, la empresa no sólo establece un único precio sino más bien una *estructura de precios* que abarca distintos artículos de su línea. Esta estructura de precios cambia con el tiempo a medida que los productos se mueven a través de sus ciclos de vida. La empresa ajusta sus precios para reflejar los cambios en los costos y la demanda, y para tener en cuenta las variaciones de los compradores y las situaciones. A medida que cambia el entorno competitivo, la empresa considera cuándo iniciar cambios de precio y cuándo responder a ellos.

Ahora examinaremos enfoques adicionales de precios utilizados en situaciones especiales de fijación de precios o para ajustar los precios con el fin de enfrentarse a las cambiantes situaciones. A la vez, miramos hacia la *fijación de precios para nuevos productos* para los productos en la etapa de introducción de su ciclo de vida, la *fijación de precios de mezcla de productos* para productos relacionados en la mezcla de productos, las *estrategias de ajuste de precios* que representan las diferencias y situaciones cambiantes de los clientes y las estrategias para iniciar y responder a los *cambios de precios*.<sup>10</sup>

## Estrategias de fijación de precios para nuevos productos

Las estrategias de precios suelen cambiar cuando el producto pasa a través de su ciclo de vida. La etapa de introducción es en especial desafiante. Las empresas que lanzan un nuevo producto enfrentan el reto de fijar sus precios por primera vez. Pueden elegir entre dos estrategias generales: *fijación de precios de descremado del mercado* y la *fijación de precios de penetración de mercado*.

### Fijación de precios de descremado del mercado

Muchas empresas que inventan nuevos productos establecen altos precios iniciales para *descremar capa por capa*. Apple utiliza con frecuencia esta estrategia, llamada **fijación de precios de descremado del mercado** (o **descremado de precios**). Cuando Apple lanzó el iPhone, su precio inicial

### Comentario de autor ➤

La fijación de precios de nuevos productos puede ser en especial difícil. Sólo piense en todo lo que se necesita considerar para fijar el precio de un nuevo teléfono celular, digamos el primer iPhone de Apple. Más incluso: necesita empezar a pensar en el precio, junto con muchas otras consideraciones de marketing, al comienzo mismo del proceso de diseño.

### Fijación de precios de descremado del mercado (o descremado de precios)

Establecer inicialmente un precio alto para un nuevo producto para maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio; la empresa hace menos ventas pero éstas generan mayor utilidad.

### Fijación de precios de penetración de mercado

Fijar un precio bajo para un nuevo producto a fin de que atraiga un gran número de compradores y una gran participación de mercado.

alcanzaba los 599 dólares por teléfono. Los teléfonos fueron comprados sólo por los clientes que en realidad querían el nuevo y elegante dispositivo y podían permitirse pagar un alto precio por él. Seis meses después, Apple redujo el precio a 399 dólares para el modelo de 8 GB y 499 dólares para el modelo de 16 GB a fin de atraer nuevos compradores. Al año siguiente bajó los precios nuevamente a 199 y 299 dólares, respectivamente, y ahora es posible comprar un modelo de 8 GB por 49 dólares. De esta manera, Apple descremó la cantidad máxima de ingresos procedentes de los diversos segmentos del mercado.

El descremado del mercado tiene sentido sólo bajo ciertas condiciones. En primer lugar, la imagen y calidad del producto deben ser compatibles con su precio más alto, y suficientes compradores deben desear el producto a ese precio. En segundo lugar, los costos de producir un volumen menor no pueden ser tan altos que cancelen la ventaja de cobrar más. Por último, los competidores no deben poder entrar con facilidad en el mercado y socavar el alto precio.

## Fijación de precios de penetración de mercado

En lugar de establecer un alto precio inicial para descremar los pequeños pero redituables segmentos de mercado, algunas empresas utilizan la **fijación de precios de penetración de mercado**. Las empresas establecen un bajo precio inicial para penetrar al mercado rápida y profundamente con el fin de atraer un gran número de compradores con rapidez y ganar una participación de mercado grande. El alto volumen de ventas produce la caída de los costos, permitiendo a las empresas reducir sus precios incluso más. Por ejemplo, el gigante minorista sueco IKEA utiliza los precios de penetración para impulsar su éxito en el mercado chino:<sup>11</sup>



**▲ Precios de penetración: para atraer a los clientes chinos que son famosos por austeros, IKEA redujo sus precios. La estrategia funcionó. Las multitudes de fin de semana, en su cavernosa tienda de Beijing, son tan grandes que los empleados necesitan usar megáfonos para mantenerlas bajo control.**

Newscom

### Comentario del autor ➤

La mayoría de los productos individuales forman parte de una mezcla de productos más amplia y su precio debe establecerse en consecuencia. Por ejemplo, Gillette fija precios bajos a sus máquinas de afeitar Fusion. Pero una vez que compre el rastrillo, usted es un cliente cautivo de sus cartuchos de reemplazo, que produce a Gillette un mayor margen.

Cuando IKEA recién abrió sus tiendas en China en 2002, las personas atestaban la tienda..., pero no para comprar muebles para el hogar. Llegaban a aprovechar las cosas gratuitas: el aire acondicionado, los inodoros limpios e incluso las ideas de decoración. Los consumidores chinos son famosos por austeros. Cuando llegaba el momento de comprar, iban a las tiendas locales en la misma calle que IKEA y que ofrecen imitaciones de sus diseños por un precio mucho menor. Así que para atraer a los quisquillosos clientes chinos, IKEA tuvo que reducir sus precios al nivel más bajo de todo el mundo, el enfoque opuesto de muchos comerciantes occidentales allí. Teniendo en existencias cada vez más productos hechos en China en sus tiendas chinas, el minorista pudo jalar hacia abajo los precios, en algunos casos tanto hasta el 70% por debajo de los precios de IKEA fuera de China. La estrategia de precios de penetración funcionó: ahora IKEA tiene en China una participación de mercado de 43% en el rápidamente creciente mercado de productos para el hogar, y las ventas de sus 11 enormes tiendas chinas aumentaron 23% el año pasado. Una sola tienda de Beijing atrae a casi seis millones de visitantes anualmente. Las multitudes de fin de semana son tan grandes que los empleados necesitan usar megáfonos para mantener a la gente bajo control.

Para que esta estrategia de bajo precio funcione, es necesario que varias condiciones se cumplan. En primer lugar, el mercado debe ser altamente sensible el precio (donde un precio bajo en realidad produce mayor participación de mercado). En segundo lugar, los costos de producción y distribución deben disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas. Por último, el precio bajo debe ayudar a mantener fuera a la competencia y quien fije los precios de penetración debe mantener su posición de bajo precio. De lo contrario, la ventaja del precio puede ser sólo temporal.

## Estrategias de fijación de precios de mezcla de productos

La estrategia para fijar el precio de un producto a menudo ha de modificarse cuando el producto forma parte de una mezcla de productos. En este caso, la empresa busca un conjunto de precios que maximice sus utilidades en la mezcla total de productos. Fijar el precio es difícil porque los diferentes productos tienen demanda y costos relacionados y enfrentan diferentes grados de competencia. Ahora daremos un vistazo a las cinco situaciones de mezcla de productos resumidas en

▶ Tabla 9.1

## Fijación de precios de mezcla de productos

Descripción de la situación de precios	Descripción
Fijación de precios de línea de productos	Fijar los precios a través de toda una línea de productos
Fijación de precios de productos opcionales	Establecer los precios de los productos opcionales o accesorios vendidos con el producto principal
Fijación de precios de productos cautivos	Fijar los precios de los productos que deben utilizarse con el producto principal
Fijación de precios de subproductos	Establecer los precios de subproductos de bajo valor para deshacerse de ellos o ganar dinero con ellos
Fijación de precios de paquete de productos	Fijar el precio de los paquetes de productos que se venden juntos

**Fijación de precios de línea de productos**

Fijar los niveles de precios entre varios productos dentro de una línea de productos con base en las diferencias de costos entre los productos, las evaluaciones de los clientes de las diferentes características y los precios de los competidores.

**Fijación de precios de productos opcionales**

Determinar los precios de productos opcionales o accesorios junto con el producto principal.

la ▶ **Tabla 9.1:** fijación de precios de línea de productos, fijación de precios de productos opcionales, fijación de precios de productos cautivos, fijación de precios de subproductos y fijación de precios de paquete de productos.

**Fijación de precios de línea de productos**

Las empresas suelen desarrollar líneas de productos en lugar de productos individuales. Por ejemplo, Rossignol ofrece siete colecciones de esquíes alpinos de todos los tamaños y diseños, a precios que van desde 150 dólares para sus esquíes junior, como el modelo Fun Girl, a más de 1 100 dólares por un par de su colección de competencia Radical. También ofrece las líneas de esquíes nórdicos y campo traviesa, tablas de snowboard y prendas relacionadas con el esquí. En la **fijación de precios de línea de productos**, la gerencia debe determinar los niveles del precio que es necesario establecer entre los diferentes productos de la línea.

Los niveles de precio deben tomar en cuenta las diferencias de costos entre los productos de la línea. Más importante incluso: deben representar las diferencias en las percepciones del cliente acerca del valor de las diferentes características. ▶ Por ejemplo, en un autolavado de Mr. Clean, uno puede elegir entre cualquiera de los seis paquetes de lavado, que van desde un lavado exterior básico “Bronce” por 5 dólares; un paquete de lavado exterior, con brillo y protección “Oro” de 12 dólares; a un paquete “Signature Shine” de 27 dólares que lo incluye todo, desde una limpieza detallada en el interior y el exterior hasta un brillo para los neumáticos, inhibidor de corrosión de la carrocería, protector para la superficie e incluso aromatizante para el interior. La tarea del autolavado es establecer las diferencias de valor percibido que soporten las diferencias de precios.

The screenshot shows the homepage of Mr. Clean Car Wash. At the top, there's a navigation bar with links for HOME, ABOUT, SERVICES, PROMOTIONS, LOCATIONS, KLR CLUB, and FRANCHISING. Below the navigation is a large image of a blue BMW car with a "KEEP IT CLEAN" sign. To the left is the Mr. Clean logo. The main content area has a heading "More Than Just A Wash" and a sub-section "INTERIOR & EXTERIOR". It lists several service packages with their descriptions and prices:

Service Package	Description	Price
Pro	Includes: Hand Dry, Clean Windows, Vacuum, Wipe Dash & Console, Odor Eliminator	\$14
Performance	Includes Pro Plus + Under Body Wash, Single Shine Polish, Tire Shine	\$20
Mr. Clean Signature Shine®	Includes Performance Plus + Under Body Rust Inhibitor, Triple Shine Polish, Wheel Guard™, Air Freshener	\$27
EXTERIOR	Includes: 1,000-Point Soft Cloth Wash, Spot Free Rinse & Blow Dry	\$5
Bronze	Includes: 1,000-Point Soft Cloth Wash	\$8
Silver	Includes Bronze Plus + Under Body Wash, Single Shine Polish, Tire Shine	\$12
Gold	Includes Silver Plus + Under Body Rust Inhibitor, Triple Shine Polish, Wheel Guard™, Surface Protectant	

At the bottom of the page, there are links for Privacy, Terms, Career, Contact Us, Press Release, and Splash Net.

▲ **Fijación de precios de línea de productos: los autolavados Mr. Clean ofrecen una línea completa de paquetes de lavado con un precio de 5 dólares para el lavado básico Bronce hasta 27 dólares por el paquete Mr. Clean Signature Shine lleno de beneficios.**

The Procter & Gamble Company

**Fijación de precios de productos opcionales**

Muchas empresas usan la **fijación de precios de productos opcionales**: la oferta de vender productos opcionales o accesorios junto con el producto principal. Por ejemplo, un comprador de automóviles puede elegir hacer el pedido de un sistema de navegación GPS y de comunicación inalámbrica Bluetooth. Los frigoríficos vienen con fábricas de hielo opcionales. Y cuando uno ordena una nueva PC, puede elegir entre una desconcertante variedad de procesadores, discos duros, puertos de acoplamiento, opciones de software y planes de servicio. Fijar el precio de estas opciones es un problema fastidioso. Las empresas deben decidir cuáles artículos incluir en el precio base y cuáles ofrecer como opciones.

## Fijación de precios de productos cautivos

### Fijación de precios de productos cautivos

Fijación de precios para productos que deben utilizarse junto con un producto principal, tales como hojas de afeitar para rasuradoras y juegos para una consola de videojuegos.

Las empresas que fabrican productos para utilizarse junto con un producto principal emplean la **fijación de precios de productos cautivos**. Los ejemplos de productos cautivos son los cartuchos de hoja de afeitar, los videojuegos y los cartuchos para impresora. Los fabricantes de los productos principales (máquinas de afeitar, impresoras y consolas de videojuegos) a menudo les fijan un precio bajo y fijan altos incrementos en los suministros. Por ejemplo, cuando Sony presentó su consola de videojuegos PS3, con un precio de 499 y 599 dólares para las versiones regular y *premium*, respectivamente, tuvo pérdidas de hasta 306 dólares por unidad vendida. Sony esperaba recuperar las pérdidas a través de las ventas de los juegos para PS3, que son más lucrativos.

Sin embargo, las empresas que utilizan la fijación de precios de productos cautivos deben ser cuidadosas. Puede ser complicado encontrar el equilibrio adecuado entre los precios de los productos principales y los de los productos cautivos. Por ejemplo, Sony tardó más de cuatro años y requirió un rediseño extensivo antes de alcanzar el punto de equilibrio en la consola PS3.<sup>12</sup> Más aún: los consumidores atrapados para comprar caros productos cautivos pueden llegar a resentirse con la marca que les ha atrapado. Esto sucedió en la industria de las impresoras y cartuchos de inyección de tinta, lo que dio a Kodak una oportunidad de mercado.<sup>13</sup>

La mayoría de los fabricantes de impresoras de inyección de tinta venden sus impresoras con poco o ningún beneficio extra. Pero una vez que el usuario ha adquirido la impresora, está atrapado y debe comprar cartuchos de tinta de reemplazo exageradamente sobrevaluados y con alto margen. El precio por onza de la tinta para las impresoras de inyección puede exceder el precio por onza de un buen perfume, de la campaña *premium* o incluso del caviar. Aquí es donde Kodak entró con una solución única. Kodak lanzó sus impresoras EasyShare con una revolucionaria estrategia de precios que ha puesto de cabeza a la industria de las impresoras de inyección de tinta. Kodak vende las impresoras a precios *premium*, sin descuentos, y luego vende los cartuchos de tinta a precios menores. Es un concepto totalmente nuevo en los precios y la economía de las impresoras.

Para reeducar a los consumidores sobre los precios de las impresoras, Kodak lanzó una campaña de marketing completa “Imprime y prospera” con todo y un sitio Web que permite calcular cuánto está usted pagando de más por la tinta de su impresora actual. La exitosa campaña ha enviado ondas de choque a través de la industria de las impresoras de inyección de tinta; los demás productores de impresoras ahora siguen la estrategia de cartuchos baratos de Kodak. Como concluye un observador, los precios de Kodak “constituyen un punto desestabilizador mundial con respecto al *modelo de hojas de afeitar*, que ha llenado las arcas de la industria de inyección de tinta durante años. Si usted está furioso, ya no tiene que soportarlo más”.

En el caso de los servicios, la fijación de precios de productos cautivos se denomina *precios de dos partes*. El precio del servicio se divide en una *cuota fija* más una *tasa de uso variable*. Así, en Six Flags y otros parques de diversiones, usted paga un cargo por un boleto por un día o por un pase de temporada además de las cuotas adicionales por los alimentos y otras diversiones dentro del parque.

### Fijación de precios de subproductos

Determinar el precio de los subproductos para que el precio del producto principal sea más competitivo.



▲ **Fijación de precios de subproductos:** “¡Se puede ser verde y hacer dinero con la caca animal!” exclama Dan Corum, el entusiasta Coordinador de compostaje y reciclaje del zoológico Woodland (también conocido como el príncipe de la caca, el emperador del excremento o simplemente el Dr. Popó).

Cortesía de Biz Kid\$ y Woodland Park Zoo

## Fijación de precios de subproductos

Producir productos y servicios a menudo genera subproductos. Si los subproductos no tienen ningún valor y deshacerse de ellos es costoso, esto afectará al precio del producto principal. Mediante la **fijación de precios de subproductos**, la compañía busca un mercado para estos subproductos con el fin de ayudar a compensar los costos de disponer de ellos y contribuir para hacer más competitivo el precio del producto principal.

Los subproductos por sí mismos pueden incluso llegar a ser rentables: es posible convertir basura en efectivo. ▶ Por ejemplo, el zoológico Woodland Park de Seattle ha aprendido que uno de sus subproductos principales —las heces de los animales— puede ser una excelente fuente de ingresos adicionales.<sup>14</sup>

“¿Qué pasa con todas esas heces en el zoológico?”, pregunta un reciente video acerca del zoológico Woodland Park. No hace mucho, la respuesta era que tenían que ser transportadas lejos, al relleno sanitario, a un costo de unos 60 000 dólares al año. Pero ahora, el zoológico de manera cuidadosa recopila todas las heces, las convierte en compost

y las comercializa bajo sus marcas Zoo Doo y Bedspread, que se venden como “la compostura más exótica y apreciada en el noroeste del Pacífico, compuesta de las heces de especies exóticas aportadas por los herbívoros no primates del zoológico”. Los clientes pueden comprar estos codiciados productos de compostura por cubeta en la tienda del zoo. El zoológico también patrocina las Fiestas Fecales anuales, donde los ganadores de la lotería de la suerte pueden comprar las heces transformadas por tambo o por camión completo. “¡Se puede ser verde y hacer dinero con la caca animal!”, exclama Dan Corum, el coordinador de reciclaje y compostura del zoológico de Woodland Park (también conocido como el príncipe de la caca, el emperador del excremento o simplemente el Dr. Popó). La venta del Zoo Doo evita su inclusión en el relleno, por lo que es bueno para el planeta. También es bueno para el zoológico: ahorra costos de disposición y genera 15 000 a 20 000 dólares en ventas anuales.

### Fijación de precios de paquete de productos

Combinar varios productos y ofrecer la agrupación a un precio reducido.

### Fijación de precios de paquete de productos

Con el uso de la **fijación de precios de paquete de productos**, los vendedores suelen combinar varios productos y ofrecen el paquete a un precio reducido. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida agrupan una hamburguesa, papas fritas y una gaseosa a un precio de “combo”. Bath & Body Works ofrece descuentos “de a tres” en sus jabones y lociones (como tres jabones antibacteriales por 10 dólares). Y Comcast, Time Warner, Verizon y otras empresas de telecomunicaciones agrupan servicio de TV, servicio telefónico y conexiones de Internet de alta velocidad a un bajo precio combinado. La agrupación puede promover las ventas de productos que los consumidores no comprarían aislados, pero el precio combinado debe ser lo suficientemente bajo como para que compren el paquete.

### Comentario del autor ➤

Fijar el precio base para un producto es sólo el comienzo. La empresa debe entonces ajustar el precio para representar las diferencias de clientes y situaciones. ¿Cuándo fue la última vez que pagó el precio sugerido al minorista por algo?

## Estrategias de ajuste de precios

Las empresas suelen ajustar sus precios básicos para tener en cuenta varias diferencias de clientes y situaciones cambiantes. Aquí se examinan las siete estrategias de ajuste de precios de la ➤ **Tabla 9.2: fijación de precios de descuento y de bonificación, fijación de precios por segmentos, fijación psicológica de precios, fijación promocional de precios, fijación geográfica de precios, fijación dinámica de precios y fijación internacional de precios**.

### Fijación de precios de descuento y de bonificación

La mayoría de las empresas ajusta sus precios básicos para dar recompensas a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente las facturas, volumen de compras y compras fuera de temporada. Estos ajustes de precios —denominado descuentos y bonificaciones— pueden tomar muchas formas.

➤ **Tabla 9.2**

Ajustes de precios

Estrategia	Descripción
Fijación de precios de descuento y de bonificación	Reducción de los precios para recompensar las respuestas de los clientes tales como pagar con anticipación o promover el producto
Fijación de precios por segmentos	Ajuste de precios para permitir las diferencias entre clientes, productos o ubicaciones
Fijación psicológica de precios	Ajustar los precios para lograr un efecto psicológico
Fijación promocional de precios	Reducir temporalmente los precios para estimular las ventas de corto plazo
Fijación geográfica de precios	Ajuste de los precios para tener en cuenta la ubicación geográfica de los clientes
Fijación dinámica de precios	Ajustar los precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de los clientes y situaciones individuales
Fijación internacional de precios	Ajuste de los precios de los mercados internacionales

### Descuento

Reducción directa en el precio en las compras realizadas durante un periodo determinado o en cantidades mayores.

### Bonificación

Reducción del precio de lista para acciones del comprador tales como intercambio o soporte promocional y de ventas.

### Fijación de precios por segmentos

Vender un producto o servicio a dos o más precios, donde la diferencia en los precios no está basada en las diferencias de costos.



**▲ Fijación de precios de forma de producto: el agua Evian en una botella de un litro puede costar 5 centavos de dólar la onza en el supermercado local, mientras que la misma agua puede venderse en 2.28 dólares la onza cuando se presenta en latas de aerosol de cinco onzas como spray hidratante de agua mineral Evian Brumisateur.**

Christopher Schall/Impact Photo

### Fijación psicológica de precios

Fijación de precios que considera la psicología de los precios, no simplemente los factores económicos; el precio dice algo acerca del producto.

### Precios de referencia

Precios que los compradores llevan en la mente y a los cuales se refieren cuando ven un producto determinado.

Una forma de **descuento** es un *descuento en efectivo*, una reducción del precio para los compradores que pagan sus facturas puntualmente. Un ejemplo típico es “2/10, neto 30”, lo que significa que aunque el pago vence dentro de 30 días, el comprador puede deducir el 2% si la factura se paga dentro de 10 días. Un *descuento por volumen* es una reducción de precio para los compradores que adquieren grandes cantidades. Un vendedor ofrece un *descuento funcional* (también llamado un *descuento comercial*) a los miembros del canal comercial que realizan ciertas funciones, tales como la venta, el almacenamiento y el mantenimiento de registros. Un *descuento de temporada* es una reducción de precio para quienes compran mercancía o servicios fuera de temporada.

Las **bonificaciones** son otro tipo de reducción del precio de lista. Por ejemplo, las *bonificaciones de permuta* son reducciones de precios por entregar un artículo antiguo al comprar uno nuevo. Las bonificaciones de permuta son más comunes en la industria automotriz, pero también se dan para otros tipos de bienes duraderos. Las *bonificaciones promocionales* son pagos o reducciones de precio que recompensan a los distribuidores por participar en programas de soporte de ventas y publicidad.

### Fijación de precios por segmentos

Las empresas a menudo ajustan sus precios básicos para permitir las diferencias entre clientes, productos y ubicaciones. En la **fijación de precios por segmentos**, la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios, a pesar de que la diferencia de precios no se basa en las diferencias en los costos.

La fijación de precios por segmentos toma varias formas. En la fijación de precios por *segmento de clientes*, diferentes clientes pagan precios distintos por el mismo producto o servicio. Los museos y las salas de cine, por ejemplo, pueden cobrar una menor tarifa a los estudiantes y jubilados. Con la fijación de precios de *forma de producto*, diferentes versiones del producto tienen un precio diferente pero no según las diferencias en sus costos. ▶ Por ejemplo, una botella de un litro (alrededor de 34 onzas) de agua mineral Evian puede costar 1.59 dólares en el supermercado local, pero una lata de aerosol de cinco onzas de agua mineral hidratante Evian Brumisateur se vende a un precio de venta sugerido de 11.39 dólares en spas y boutiques de belleza. El agua proviene toda del mismo origen en los Alpes franceses, y los envases de aerosol cuestan poco más que las botellas de plástico. Pero uno paga alrededor de 5 centavos de dólar por onza en una forma del producto y 2.28 dólares por onza en la otra.

Mediante la fijación de precios *basada en la ubicación*, la empresa cobra diferentes precios para diferentes lugares, aunque el costo de ofrecer en cada ubicación es el mismo. Por ejemplo, las universidades estatales cobran una colegiatura más alta a los estudiantes de fuera, y los teatros varían los precios de sus asientos debido a las preferencias del público por ciertas localidades. Las entradas para un concierto de sábado por la noche de *American Idiot* de Green Day en Broadway empiezan a 39 dólares para un asiento en el balcón trasero, mientras que los asientos del centro de orquesta se venden en 199 dólares. Por último, mediante la fijación de precios *basada en el tiempo*, una empresa varía su precio por temporada, mes, día e incluso la hora. Por ejemplo, los cines cobran precios de matiné durante el día, y los grandes hoteles tipo *resort* dan descuentos de fin de semana y estacionales.

### Fijación psicológica de precios

El precio dice algo acerca del producto. Por ejemplo, muchos consumidores utilizan el precio para juzgar la calidad. Una botella de 100 dólares de perfume puede contener sólo 3 dólares de fragancia, pero algunas personas están dispuestas a pagar los 100 dólares porque este precio indica algo especial.

Al utilizar la **fijación psicológica de precios**, los vendedores consideran la psicología de los precios, no sólo las cuestiones de economía. Por ejemplo, los consumidores suelen percibir los productos de mayor precio como de mayor calidad. Cuando pueden juzgar la calidad de un producto al examinarlo o recordando una experiencia anterior con él, utilizan menos los precios para juzgar la calidad. Pero cuando no pueden juzgar la calidad porque carecen de la información o habilidad, el precio se convierte en una señal de calidad importante. Por ejemplo, ¿quién es el mejor abogado, el que cobra \$50 por hora o uno que cobra \$500 por hora? Uno tendría que investigar mucho sobre las credenciales de los respectivos abogados para contestar esta pregunta de manera objetiva; incluso entonces, podría no ser capaz de juzgar con precisión. La mayoría de nosotros simplemente asumiría que el abogado de mayor precio es mejor.

Otro aspecto de la fijación psicológica de precios es utilizar los **precios de referencia**, es decir, los precios que los compradores tienen en mente y a los cuales se refieren al mirar un producto determinado. El precio de referencia puede derivar de observar los precios actuales, recordar los precios pasados o evaluar la situación de compra. Los vendedores pueden influir o utilizar estos precios de referencia de los consumidores al establecer el precio. Por ejemplo, un minorista de comestibles podría colocar su cereal hojuelas de salvado y pasas de marca propia a un precio de \$1.89 junto al

Raisin Bran de Kellogg's que tiene un precio de \$3.20. O una empresa puede ofrecer modelos más caros que no se venden muy bien para hacer que sus modelos menos caros, pero también de alto precio, se vean más asequibles en comparación:<sup>15</sup>

En medio de la reciente recesión, Ralph Lauren estaba vendiendo una bolsa de piel de lagarto modelo "Ricky" en 14 000 dólares, haciendo que su bolsa Tiffin se viera como una ganga a sólo 2 595 dólares. Y Williams-Sonoma alguna vez ofreció un horno para pan de lujo por 279 dólares. Luego añadió un modelo de 429 dólares. El costoso modelo fracasó, pero se duplicaron las ventas del más barato.

Para la mayoría de las compras, los consumidores no tienen todas las habilidades o la información que necesitan para averiguar si están pagando un buen precio. No tienen el tiempo, la capacidad o la inclinación para investigar diferentes marcas o tiendas, comparar precios y conseguir las mejores ofertas. En su lugar, pueden depender de ciertas claves que le indiquen si un precio es alto o bajo. Es curioso que tales claves de precios a menudo son proporcionadas por los vendedores, en forma de letreros de descuento, garantías de igualación de precios, fijación de precio líder y otras pistas útiles.

Incluso las pequeñas diferencias de precio pueden señalar diferencias entre los productos. Por ejemplo, en un estudio se preguntó a las personas la probabilidad que tendrían de elegir entre los proveedores de cirugía LASIK para ojos con base sólo en los precios: \$299 o \$300. La diferencia de precio real fue de sólo \$1, pero el estudio encontró que la diferencia psicológica era mucho mayor. Los índices de preferencia para los proveedores que cobraban \$300 eran mucho mayores. Los sujetos percibían el precio de \$299 como significativamente menor, pero el precio inferior también planteaba fuertes preocupaciones acerca de la calidad y el riesgo.<sup>16</sup> Algunos psicólogos incluso argumentan que cada dígito tiene cualidades visuales y simbólicas que deben considerarse al fijar los precios. Así, el ocho (8) es redondo, par y crea un efecto calmante, mientras que el siete (7) es angular y crea un efecto discordante.

## Fijación promocional de precios

### Fijación promocional de precios

Fijación temporal de los precios de los productos por debajo de su precio de lista, y en ocasiones incluso por debajo del costo, con el fin de aumentar las ventas en el corto plazo.

Con la **fijación promocional de precios**, las empresas fijan los precios de sus productos temporalmente por debajo del precio de lista —y a veces incluso por debajo del costo— para crear entusiasmo y urgencia de compra. ► La fijación promocional de precios toma varias formas. Un vendedor simplemente puede ofrecer *descuentos* sobre los precios normales para aumentar las ventas y reducir los inventarios. Los vendedores también utilizan *precios de evento especial* en ciertas temporadas para atraer más clientes. Así, los televisores de pantalla grande y otros aparatos electrónicos de consumo tienen precios de promoción en noviembre y diciembre para atraer a los compradores de temporada a las tiendas. Las *ofertas por tiempo limitado*, tales como *ventas relámpago* online, pueden crear urgencia de compra y hacer que los compradores se sientan afortunados de haber aprovechado la oportunidad.

Los fabricantes a veces ofrecen *devoluciones en efectivo* a los consumidores que compran el producto de distribuidores dentro de un plazo especificado; el fabricante envía la devolución directamente al cliente. Las devoluciones han sido populares con los fabricantes de automóviles y los productores de teléfonos celulares y aparatos pequeños, pero también se utilizan con los bienes de consumo empaquetados. Algunos fabricantes ofrecen *financiación de bajo interés, garantías más largas o mantenimiento gratis* para reducir el "precio" del consumidor. Esta práctica se ha convertido en otro favorito de la industria automotriz.

Sin embargo, la fijación promocional de precios puede tener efectos adversos. Durante la mayoría de las temporadas de fiestas, por ejemplo, se da una despiadada guerra de gangas. Los vendedores bombardean a los consumidores con ofertas, causando desgaste del comprador y confusión de precios. Las promociones de precio, si se usan con demasiada frecuencia, pueden generar clientes "propensos a las ofertas" que esperan a que las marcas se pongan de oferta antes de comprarlas. Además, los precios reducidos constantemente pueden erosionar el valor de la marca a los ojos de los clientes.

Los mercadólogos a veces se vuelven adictos a los precios promocionales, en especial en tiempos económicos difíciles. Usan las promociones de precio como una solución rápida, en lugar de pasar



▲ **Fijación promocional de precios:** las empresas ofrecen precios promocionales para crear entusiasmo y urgencia por comprar.

por el difícil proceso de desarrollar estrategias eficaces de largo plazo para la construcción de sus marcas. En todo caso, las empresas deben ser cuidadosas al equilibrar los incentivos de ventas a corto plazo contra la construcción de marca a largo plazo. “Las empresas deben ser muy cautelosas de arriesgar la calidad percibida de sus marcas por recurrir a recortes de precios profundos y frecuentes”, aconseja un analista. “Algunos descuentos son inevitables. . . pero los mercadólogos deben buscar fórmulas para apuntalar su identidad de marca y capital de marca en tiempos de caos de descuentos”.<sup>17</sup> El punto es que la fijación promocional de precios puede ser un medio eficaz para generar ventas para algunas empresas en determinadas circunstancias, pero puede ser perjudicial para otras empresas o si se toma como una dieta constante.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Piense en algunas de las empresas y las industrias con las que usted trata que son “adictas” a los precios promocionales.

- Muchas industrias han creado consumidores “propensos a la oferta” mediante el uso intensivo de precios promocionales: comida rápida, automóviles, teléfonos celulares, líneas aéreas, neumáticos, muebles y otros. Elija una empresa en una de estas industrias y sugiera formas en las que podría lidiar con este problema.
- ¿Cómo se relaciona el concepto de valor con los precios promocionales? ¿La fijación promocional de precios agrega o resta valor al cliente?

## Fijación geográfica de precios

La empresa también debe decidir cómo fijar el precio de sus productos para los clientes ubicados en diferentes partes de Estados Unidos o del mundo. ¿Debe arriesgarse la empresa a perder el negocio de los clientes más distantes por cobrar precios más altos para cubrir los gastos de envío más elevados? ¿O debe la empresa cobrar a todos los clientes los mismos precios independientemente de su ubicación? Analizaremos cinco estrategias de *fijación geográfica de precios* para la siguiente situación hipotética:

La Peerless Paper Company se encuentra en Atlanta, Georgia y vende productos de papel a sus clientes en todo Estados Unidos. El costo del transporte es alto y afecta a las empresas a las que los clientes compran su papel. Peerless quiere establecer una política geográfica de precios. Está tratando de determinar el precio de una orden de \$10 000 a tres clientes específicos: Cliente A (Atlanta), Cliente B (Bloomington, Indiana) y el Cliente C (Compton, California).

Una opción es que Peerless pida a cada cliente que pague los gastos de envío desde la fábrica de Atlanta a la ubicación del cliente. Los tres clientes pagarían el mismo precio de fábrica de \$10 000, con el Cliente A pagaría, digamos, \$100 por el envío; el Cliente B, \$150; y el cliente C, \$250. Conocida como fijación de precios *FOB -lugar de procedencia*, esta práctica significa que las mercancías se colocan *Libre a bordo (Free on board, FOB)* de un transportista. En ese momento el título y la responsabilidad pasan al cliente, que paga el flete desde la fábrica hasta su destino. Debido a que cada cliente paga su propio costo, los partidarios de los precios FOB sienten que ésta es la manera más justa para evaluar los gastos de flete. La desventaja, sin embargo, es que Peerless será una empresa de alto costo para los clientes distantes.

Los *precios uniformes de entrega* es lo contrario de los precios FOB. Aquí, la compañía cobra el mismo precio más flete a todos los clientes, independientemente de su ubicación. El precio del flete se fija en el costo promedio de flete. Suponga que es de \$150. Los precios de entrega uniforme por lo tanto producen un cargo más alto al cliente de Atlanta (quien paga \$150 de flete en lugar de \$100) y un cargo menor para el cliente de Compton (que paga \$150 en lugar de \$250). Aunque el cliente de Atlanta preferiría comprar papel a otra empresa de papel local que utilice precios FOB-lugar de procedencia, Peerless tiene una mejor oportunidad de capturar al cliente de California.

La fijación de *precios por zona* cae entre los precios FOB y los precios uniformes de entrega. La empresa establece dos o más zonas. Todos los clientes dentro de una zona determinada pagan un

único precio total; cuanto más distante la zona, mayor será el precio. Por ejemplo, Peerless podría configurar una Zona Este y cobrar un flete de \$100 a todos los clientes en esta zona, una Zona del Medio Oeste en la que cobre \$150 y una Zona Oeste en la que cobrará \$250. De esta manera, los clientes dentro de una zona de precios determinada no reciben alguna ventaja de precio de parte de la empresa. Por ejemplo, los clientes de Atlanta y Boston pagan el mismo precio total a Peerless. La queja, sin embargo, es que el cliente de Atlanta está pagando parte del costo del flete del cliente de Boston.

Al utilizar la *fijación de precios de punto base*, el vendedor selecciona una ciudad determinada como “punto base” y cobra a todos los clientes el costo de flete desde esa ciudad a la ubicación del cliente, independientemente de la ciudad desde la que en realidad se envíen las mercancías. Por ejemplo, Peerless podría elegir Chicago como el punto base y cobrar a todos los clientes \$10 000 más el flete desde Chicago hasta sus ubicaciones. Esto significa que un cliente de Atlanta paga el costo del flete desde Chicago a Atlanta, a pesar de que las mercancías pueden ser enviadas desde Atlanta. Si todos los vendedores utilizan la misma ciudad de punto base, los precios de entrega serían los mismos para todos los clientes, y se eliminarán la competencia de precios.

Por último, el vendedor que está deseoso de hacer negocios con determinado cliente o un área geográfica podría utilizar *precios de absorción de flete*. Con esta estrategia, el vendedor absorbe todo o parte de los cargos reales de flete para obtener el negocio deseado. El vendedor podría razonar que si puede hacer más negocios, sus costos promedio disminuirán y compensarán más que su costo de flete adicional. Los precios de absorción de flete se utilizan para la penetración en el mercado y para mantenerse en los mercados cada vez más competitivos.

## Fijación dinámica de precios

Durante la mayor parte de la historia, los precios se fijaron mediante negociaciones entre compradores y vendedores. Las políticas de *precios fijos* —fijar un precio para todos los compradores— es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo del comercio minorista a gran escala a finales del siglo XIX. Hoy, la mayoría de los precios se establecen de esta manera. Sin embargo, algunas compañías ahora están invirtiendo la tendencia de los precios fijos: están utilizando la **fijación dinámica de precios**, ajustando los precios continuamente para satisfacer las características y necesidades de clientes individuales y situaciones distintas.

La fijación dinámica de precios es en especial frecuente online. Internet parece estar llevándonos de regreso a una nueva era de precios oscilantes. Tales precios ofrecen muchas ventajas para los mercadólogos. Por ejemplo, los vendedores de Internet tales como L.L.Bean, Amazon.com o Dell pueden averiguar por medio de sus bases de datos los deseos de un comprador específico, instantáneamente adaptar productos que se ajusten al comportamiento de ese comprador y fijar los precios en consecuencia. Pueden cambiar los precios sobre la marcha de acuerdo con los cambios en la demanda o los costos, ajustar lo que cobran por artículos específicos sobre una base por día o incluso por hora. Y muchos mercadólogos directos supervisan sus inventarios, costos y demanda en cualquier momento y ajustan los precios al instante.

En el extremo, algunas empresas personalizan sus ofertas y precios con base en las características específicas y los comportamientos de clientes individuales, obtenidos de su historial de navegación y compras Web. Estos días, las ofertas online y los precios bien podrían basarse en lo que los clientes específicos buscan y compran, cuánto pagan por otras compras, y si estarían dispuestos y serían capaces de gastar más. Considere este ejemplo:<sup>18</sup>

Mirar online ese BMW podría acabar costándole. Si, por ejemplo, usted ha completado recientemente una personalización online de un nuevo BMW, o ha buscado y comprado boletos de primera clase a París, o navegó buscando un nuevo radio Wave de Bose o visitó el sitio de Web de Tiffany & Co., podría ser que más adelante obtenga una cotización más alta para un sofá nuevo. En comparación, su primo Rafa, que no tiene un historial de búsqueda ni compras online similar de lujo, puede obtener una cotización de una fabulosa oferta cuando él busca el mismo sofá. O si él considera derrochar en ese radio de Bose, el gigante del audio podría inducirlo con una oferta de 5% de descuento y envío gratuito.

Aunque tales prácticas de fijación dinámica de precios parecen ser legalmente cuestionables, no lo son. La fijación dinámica de precios es legal siempre y cuando las empresas no discriminan con base en la edad, sexo, ubicación u otras características similares. Además, la práctica va en ambas direcciones, y a menudo, los consumidores se benefician de ella. Una gran cantidad de sitios de

### Fijación dinámica de precios

Ajustar los precios continuamente para satisfacer las características y necesidades de clientes y situaciones individuales.

comparación de precios, tales como Yahoo! Shopping, Bizrate.com, NexTag.com, Epinions.com, PriceGrabber.com, mySimon.com y PriceScan.com, ofrecen comparaciones instantáneas de productos y precios de miles de proveedores. Epinions.com, por ejemplo, permite a los compradores navegar por categoría o buscar marcas y productos específicos. A continuación, busca en la Web e informa los enlaces a vendedores que ofrecen los mejores precios junto con las opiniones de los clientes. Además de simplemente encontrar el mejor producto y el proveedor con el mejor precio para el producto, los clientes cuentan con información de precios con la cual a menudo pueden negociar precios más bajos.

Los consumidores también pueden negociar precios en sitios de subastas e intercambios online. De repente el antiguo arte del regateo está otra vez en boga. ¿Quiere vender ese antiguo tarro para pepinillos agrios que ha estado acumulando polvo por generaciones? Publíquelo en eBay o Craigslist. ¿Desea establecer su propio precio por una habitación de hotel o el alquiler de un automóvil? ▶ Visite Priceline.com u otro sitio de subasta. ¿Quiere hacer una oferta por un boleto para un concierto de la banda de rock Paramore? Revise Ticketmaster.com, que ofrece un servicio de subastas online para boletos de conciertos.

La fijación dinámica de precios tiene sentido en muchos contextos: ajusta precios de acuerdo con las fuerzas del mercado, y a menudo funciona en beneficio del cliente. Pero los mercadólogos deben tener cuidado para no utilizar la fijación dinámica de precios para aprovecharse de determinados grupos de clientes, y así dañar las relaciones con ellos.

The screenshot shows the Priceline.com homepage with a blue header. It features a search bar for "shop for discount travel" with tabs for flights, hotels, cars, vacations, and cruises. Below the search bar is a section for "package and save up to \$500:" with options for flight only, flight + hotel, or flight + hotel + car. A large image of a man in a suit pointing towards the screen is present. To the right, there's a "NO FEES + EARN AIRLINE MILES" offer and a "freshly negotiated travel deals" section with a "SAVE UP TO 50% ON FLIGHTS" banner featuring a man in a suit. Below this are sections for "real hotel deals save up to 50%", "huge worldwide vacation package sale!", and "hotels for you". At the bottom, there's a "my travel deals for you" section with a "Flight deals you might like:" table:

Flight Deal	Price	Change
Raleigh to Las Vegas	\$247	...
Raleigh to Chicago	\$199	...
Raleigh to Boston	\$119	6%
Raleigh to New York City	\$159	...
Raleigh to Seattle	\$242	...

▲ **Fijación dinámica de precios: la Web parece estar retrocediéndonos en el tiempo a una nueva era de precios oscilantes. En Priceline.com, usted puede "establecer su propio precio".**

Cortesía de Priceline.com Incorporated

## Fijación internacional de precios

Las empresas que comercializan sus productos internacionalmente deben decidir qué precios cobrar en diferentes países. En algunos casos, una empresa puede establecer un precio uniforme en todo el mundo. Por ejemplo, Boeing vende sus aviones aproximadamente al mismo precio en todas partes, ya sea que el comprador esté en Estados Unidos, Europa o un país del tercer mundo. Sin embargo, la mayoría de las empresas ajustan sus precios para reflejar las condiciones del mercado local y otras consideraciones de costos.

El precio que una empresa debe cobrar en un país determinado depende de muchos factores, incluyendo las condiciones económicas, las situaciones competitivas, las leyes y reglamentos y la naturaleza del sistema de mayoristas y minoristas. Las preferencias y percepciones de los consumidores también pueden variar de un país a otro, lo que requerirá precios diferenciados. O la empresa podría tener diferentes objetivos de marketing en distintos mercados mundiales, lo que requiere cambios en la estrategia de precios. Por ejemplo, Nokia podría introducir teléfonos celulares sofisticados con múltiples características en los mercados maduros cuidadosamente segmentados de países altamente desarrollados, y esto exigiría una estrategia de fijación de precios de descremado del mercado. Por el contrario, podrían entrar en mercados bastante grandes, pero menos prósperos, en los países en desarrollo con teléfonos más básicos, apoyados por una estrategia de precios de penetración.

Los costos juegan un papel importante en el establecimiento de precios internacionales. Quienes viajan al extranjero suelen sorprenderse con los bienes, relativamente baratos en "casa", pero que ostentan precios escandalosamente altos en otros países. Un pantalón Levi's que en Estados Unidos cuesta 30 dólares, podría costar 63 en Tokio y 88 en París. Una Big Mac de McDonald's cuesta un modesto precio de 3.79 dólares en Estados Unidos y 7.20 dólares en Noruega, o un cepillo de dientes Oral-B que puede adquirirse por el equivalente de 2.49 dólares puede costar 10 dólares en China. Por el contrario, un bolso Gucci se vende por sólo 140 dólares en Milán, Italia, y podría llegar a los 240 dólares en otros países. En algunos casos, esa escalada de precios puede ser resultado de las diferencias en las estrategias de ventas o de las condiciones del mercado. En la mayoría de los casos,

sin embargo, es simplemente el resultado de los mayores costos de vender en otro país: los costos adicionales de las operaciones, modificaciones de producto, envío y seguro, aranceles de importación e impuestos, fluctuaciones del tipo de cambio y distribución física.

El precio se ha convertido en un elemento clave en las estrategias internacionales de marketing de las empresas que intentan entrar en los mercados emergentes, tales como China, India y Brasil.

► Consideré la estrategia de precios de Unilever para los países en desarrollo:<sup>19</sup>

Solía existir una forma de vender un producto en los mercados en desarrollo: poner una etiqueta local y comercializar a precios altos para la élite. Unilever —el fabricante de marcas como Dove, Lipton y Vaseline— cambió eso. En su lugar, fue cultivando un grupo de seguidores entre los consumidores más pobres del mundo al reducir el tamaño de las presentaciones de sus productos, para fijar un precio tal que incluso quienes viven con 2 dólares al día puedan adquirirlo. La estrategia fue forjada hace unos 25 años, cuando la subsidiaria en India de Unilever se encontró con que sus productos estaban fuera del alcance de millones de hindúes. Para bajar el precio, al tiempo de generar utilidades, Unilever desarrolló envases de un solo uso para todo, desde champú hasta detergente, que costaban centavos por paquete. Los paquetes pequeños y asequibles pusieron las marcas principales de la empresa al alcance de los pobres del mundo. Hoy, Unilever continúa enamorando exitosamente a los clientes que tienen poco efectivo.

Por lo tanto, los precios internacionales presentan algunos problemas y complejidades especiales. Trataremos cuestiones de precios internacionales con más detalle en el capítulo 15.

### Comentario del autor ►

¿Cuándo y cómo debe una empresa cambiar su precio? ¿Qué sucede si los costos aumentan, contrayendo las utilidades? ¿Qué sucede si la economía cae y los clientes se vuelven más sensibles al precio? O ¿qué pasa si un competidor importante sube o baja sus precios? Como sugiere la figura 9.5, las empresas enfrentan muchas opciones de cambio de precios.

## Cambios de precios

Después de desarrollar sus estrategias y estructuras de precios, las empresas a menudo enfrentan situaciones en las que deben iniciar los cambios de precio o responder a los cambios de precio por los competidores.

### Iniciar cambios de precio

En algunos casos, la empresa puede encontrar que es conveniente iniciar un recorte de precios o un aumento de los mismos. En ambos casos se debe anticipar las posibles reacciones de los compradores y competidores.

#### Iniciar recortes de precios

Varias situaciones pueden conducir a la empresa a considerar la reducción de precios: el exceso de capacidad, la caída de la demanda ante la fuerte competencia de precios o una economía debilitada, por ejemplo. En tales casos, la empresa puede reducir notoriamente los precios para así aumentar las ventas y la participación de mercado. Pero —como las industrias de las aerolíneas, la comida rápida, la automotriz y otras han aprendido en los últimos años—, la reducción de precios en una industria cargada con exceso de capacidad puede conducir a las guerras de precios mientras los competidores intentan aferrarse a la participación de mercado.

La empresa puede también reducir los precios en un impulso por dominar el mercado a través de costos más bajos. O bien la empresa inicia con costos menores que sus competidores, o recorta los precios con la esperanza de ganar una participación de mercado que reduzca aun más los costos a través de un mayor volumen. Por ejemplo, Lenovo utiliza una agresiva estrategia de bajo costo y bajo precio para aumentar su participación en el mercado de PC en los países en desarrollo.

#### Iniciar aumentos de precios

Un aumento de precios exitoso puede mejorar considerablemente las utilidades. Por ejemplo, si el margen de utilidad de la empresa es de 3% de las ventas, un incremento del 1% en el precio impulsará las utilidades en 33%, si el volumen de ventas no se ve afectado. Un factor importante en el aumento de los precios es el costo de la inflación. El aumento en los costos expresa los márgenes de utilidad y conduce a las empresas a transmitir los aumentos de los costos a los clientes. Otro factor que conduce a aumentos de los precios es el exceso en la demanda: cuando una empresa no puede suministrar todo lo que sus clientes necesitan puede elevar sus precios, racionar sus productos o ambos. Considere la industria mundial de petróleo y gas en la actualidad.



**▲ Iniciar el aumento de precios: cuando los precios de la gasolina suben con rapidez, los consumidores enojados suelen acusar a las principales petroleras de enriquecerse por arremeter contra sus clientes.**

Glowimages

precio, igual que hizo ConAgra en un esfuerzo por mantener los precios de sus cenas congeladas Banquet en 1 dólar. O puede “separar” su oferta de mercado, quitando características, embalaje o servicios, y fijarles precio a los elementos que antes formaron parte de la oferta.<sup>20</sup>

### Reacciones del comprador a los cambios de precio

Los clientes no siempre interpretan los cambios en los precios de una manera sencilla. Un *incremento* de los precios, que por lo general produciría menores ventas, podría tener algunos significados positivos para los compradores. Por ejemplo, ¿usted qué pensaría si Rolex *subiera* el precio de su último modelo de reloj? Por un lado, podría pensar que el reloj es incluso más exclusivo o mejor hecho. Por otro lado, podría pensar que Rolex simplemente es codicioso por cobrar la cantidad que el tráfico soporte.

Del mismo modo, los consumidores podrán ver una *rebaja* de precios de varias maneras. Por ejemplo, ¿qué pensaría usted si Rolex repentinamente recortara sus precios? Podría pensar que está recibiendo un mejor trato en un producto exclusivo. Lo más probable, sin embargo, sería pensar que ha reducido la calidad, y la imagen de lujo de la marca podría mancharse. El precio de una marca y su imagen a menudo están estrechamente vinculados. Un cambio en el precio, en especial una caída en el precio, puede afectar adversamente la forma en que los consumidores ven la marca.

### Reacciones de los competidores a los cambios de precio

Una empresa que considera un cambio en el precio debe preocuparse por las reacciones de sus competidores, así como de sus clientes. Los competidores son más susceptibles a reaccionar cuando el número de empresas involucradas es pequeño, cuando el producto es uniforme y cuando los compradores están bien informados sobre productos y precios.

¿Cómo puede la empresa anticipar las probables reacciones de sus competidores? El problema es complejo porque, como el cliente, el competidor puede interpretar una rebaja en los precios de la empresa de muchas maneras: podría pensar que la compañía está intentando atrapar una mayor participación de mercado o que le está yendo mal y está tratando de impulsar sus ventas; o que la empresa quiere que toda la industria reduzca los precios para aumentar la demanda total.

La empresa debe adivinar la reacción probable de cada competidor. Si todos los competidores se comportan igual, esto equivale a analizar a sólo un competidor típico. En contraste, si los competidores no se comportan igual —tal vez debido a diferencias en tamaño, participación de mercado o políticas— entonces son necesarios análisis independientes. Sin embargo, si algunos competidores igualarán el cambio de precios, hay buenas razones para esperar que el resto también lo haga.

### Respuestas ante los cambios de precio

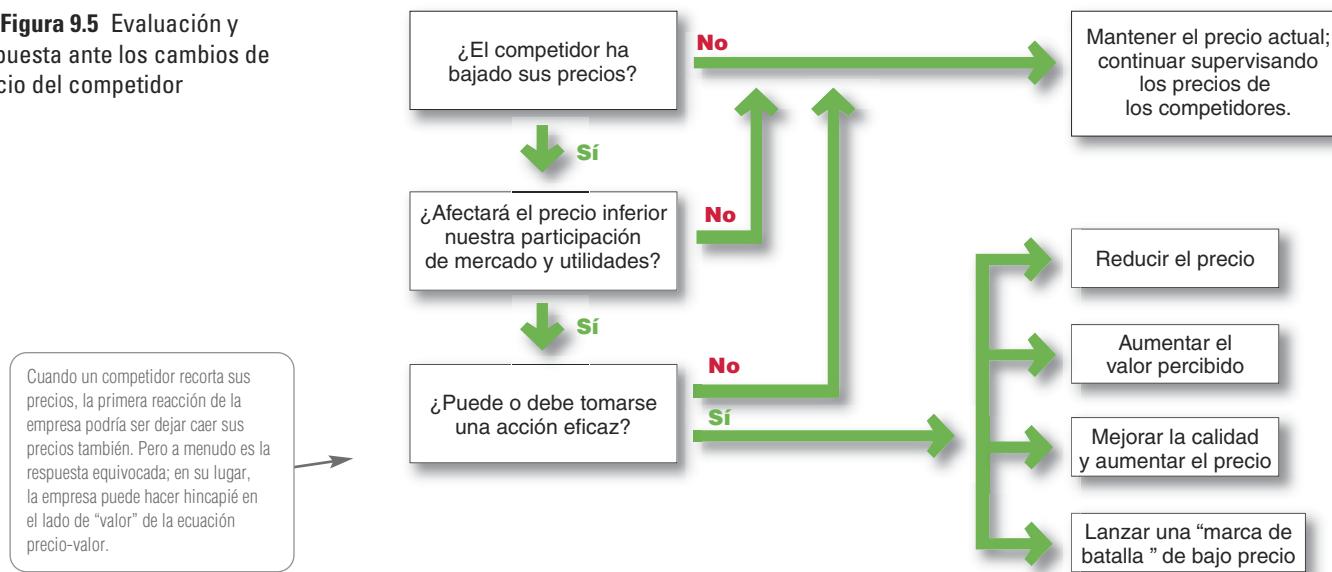
Aquí invertimos la pregunta y preguntamos cómo debe responder una empresa a un cambio en el precio por un competidor. La empresa debe considerar varias cuestiones: ¿Por qué el competidor cambió el precio? ¿El cambio de precio es temporal o permanente? ¿Qué sucederá a la participación de mercado de la empresa y a sus utilidades si no responde? ¿Los otros competidores van a responder?

Al aumentar los precios, la empresa debe evitar ser percibida como *especuladora*. ▶ Por ejemplo, cuando los precios de la gasolina suben con rapidez, los clientes enojados con frecuencia acusan a las principales petroleras de enriquecerse a expensas de los consumidores. Los clientes tienen larga memoria y al final abandonarán a las empresas, o incluso industrias enteras, que ellos perciben que cobran precios excesivos. En el extremo, las declaraciones de especulación de precios incluso pueden provocar una mayor regulación gubernamental.

Existen algunas técnicas para evitar estos problemas. Uno es mantener un sentido de equidad alrededor de cualquier incremento de los precios. Los aumentos en los precios deben estar apoyados por comunicados de la empresa donde exponga a sus clientes por qué están aumentando los precios.

Siempre que sea posible, la empresa debe considerar formas de enfrentar los costos o la demanda más altos sin tener que aumentar los precios. Por ejemplo, podría considerar otras formas más rentables en cuanto a costos para producir o distribuir sus productos. Puede reducir el producto o sustituir con ingredientes menos costosos en lugar de aumentar el

► **Figura 9.5** Evaluación y respuesta ante los cambios de precio del competidor



Además de estos problemas, la empresa también debe considerar su propia situación y estrategia, y las posibles reacciones de sus clientes ante los cambios de precio.

La ► **Figura 9.5** muestra las formas en que una empresa puede evaluar y responder a la reducción del precio de un competidor. Supongamos que la empresa se entera de que un competidor ha reducido su precio y decide que es probable que esta reducción de precio dañe sus ventas y ganancias. Simplemente podría decidir mantener su precio actual y el margen de utilidad. La empresa podría creer que no perderá demasiada participación de mercado, o que perdería demasiadas utilidades si reduce su propio precio. O puede decidir que debe esperar y responder cuando tenga más información sobre los efectos del cambio en el precio del competidor. Sin embargo, esperar demasiado tiempo para actuar podría permitir que el competidor obtenga más fuerza y más confianza a medida que sus ventas aumentan.

Si la empresa decide que una acción eficaz puede y debe ser tomada, podría elegir cualquiera de las cuatro respuestas. En primer lugar, podría *reducir su precio* para que coincida con el del competidor. Podrá decidir que el mercado es sensible al precio y que perdería demasiada participación de mercado ante el competidor de menor precio. Sin embargo, recortar los precios reducirá las utilidades de la empresa en el corto plazo. Algunas empresas también podrían reducir la calidad de sus productos, sus servicios y comunicaciones de marketing para mantener los márgenes de utilidad, pero en última instancia, esto perjudicará su participación de mercado en el largo plazo. La empresa debe intentar mantener su calidad al tiempo que hace reducciones de precios.

Por otra parte, 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 sobre el del competidor de menor precio. La empresa puede encontrar que es más barato mantener los precios y gastar dinero para mejorar su valor percibido que recortar los precios y operar con un margen más bajo. O bien, la empresa podría *mejorar la calidad* y *aumentar el precio*, moviendo su marca a una posición más alta de precio-valor. La calidad superior crea mayor valor para el cliente, lo que justifica el mayor precio. A su vez, el precio más alto conserva los mayores márgenes de la empresa.

Al final, la empresa podría *lanzar una “marca de batalla”* de precio bajo agregando un artículo de precio inferior a la línea o creando una marca separada de menor precio. Esto es necesario si el segmento de mercado particular que se pierde es sensible al precio y no responde



▲ **Marcas de batalla:** Starbucks ha posicionado su unidad Seattle's Best Coffee para que compita más directamente con las marcas "masivas premium" vendidas por McDonald's, Dunkin' Donuts y otros competidores de menor precio.

Newscom

a los argumentos de mayor calidad. ► Starbucks lo hizo cuando adquirió Seattle's Best Coffee, una marca posicionada como “accesible-premium” más atractiva para la clase trabajadora en comparación con el carácter profesional y completamente *premium* de la principal marca de Starbucks. Seattle's Best Coffee es por lo general más barato que la marca matriz de Starbucks. Como tal, como minorista, compite más directamente con Dunkin' Donuts, McDonald's y otras marcas masivas *premium* a través de sus puntos de venta de franquicia y de asociaciones con Subway, Burger King, Delta, los cines AMC Theatres, líneas de cruceros Royal Caribbean y otros. En los estantes de los supermercados, compite con las marcas propias y con otros cafés *premium* masivos como Folgers Gourmet Selections y Millstone.<sup>21</sup>

Para contrarrestar a las marcas propias y a otros participantes de bajo precio en una economía más estricta, P&G convirtió varias de sus marcas en marcas de batalla. Los pañales desechables Luvs dan a los padres “protección *premium* contra fugas por menos que las marcas más caras”. Además, P&G ofrece versiones básicas a precio menor de varias de sus principales marcas. Por ejemplo, Charmin Basic “proporciona el equilibrio perfecto entre rendimiento y precio” y Bounty Basic es “práctico, no caro”. Sin embargo, las empresas deben tener cuidado al introducir marcas de guerra, ya que pueden empañar la imagen de la marca principal. Además, aunque pueden atraer a compradores de menor presupuesto y alejarlos de los rivales de menor precio, también puede quitarle negocios a las marcas de margen superior de la empresa.

### Comentario del autor ►

Las decisiones de fijación de precios a menudo están limitadas por cuestiones sociales y legales. Por ejemplo, piense en la industria farmacéutica: ¿Se justifica el rápido aumento en los precios de medicamentos de prescripción? ¿O las compañías farmacéuticas están forrándose injustamente los bolsillos al exprimir a los consumidores que tienen pocas alternativas? ¿Debería intervenir el gobierno?

## Políticas públicas y fijación de precios

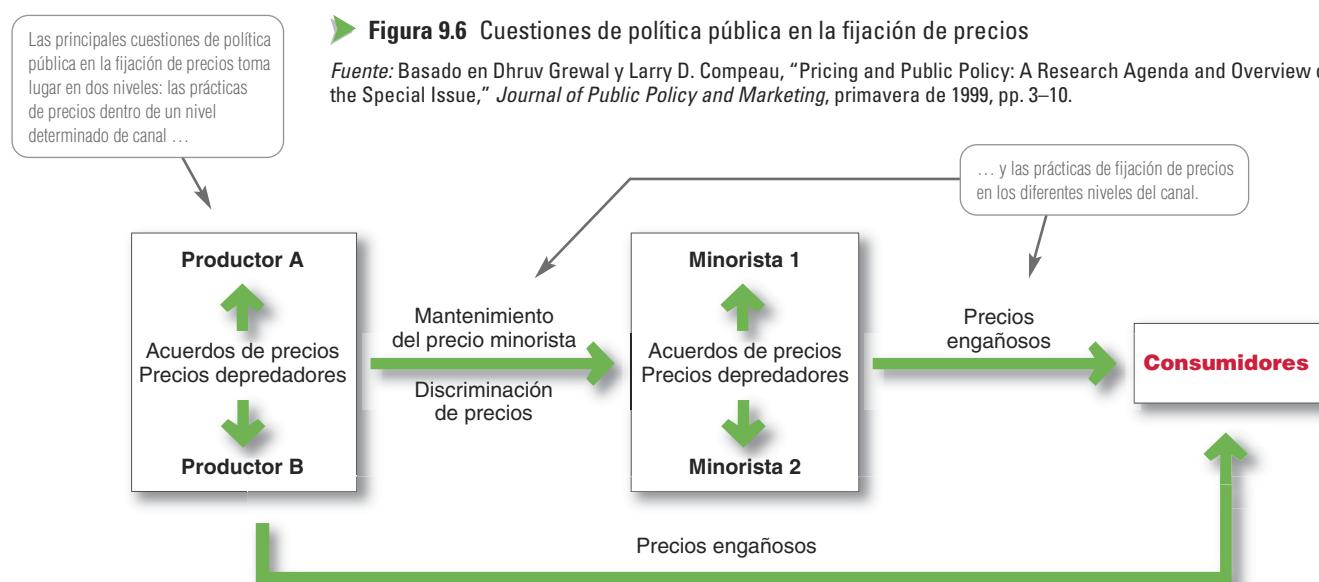
La competencia de precios es un elemento fundamental de nuestra economía de libre mercado. En la fijación de precios, las empresas por lo general no son libres de cobrar cualquier precio que deseen. Muchas leyes federales, estatales e incluso locales rigen las reglas del juego limpio en la fijación de precios. Además, las empresas deben considerar las más amplias preocupaciones sociales sobre los precios. Por ejemplo, al fijar sus precios, las empresas farmacéuticas deben equilibrar sus costos de desarrollo y sus objetivos de utilidades contra las necesidades —a veces de vida o muerte— de los consumidores de medicamentos.

Las piezas más importantes de la legislación relativa a la fijación de precios en Estados Unidos son la Ley Sherman, la Ley Clayton y la Ley Robinson-Patman, inicialmente aprobadas para frenar la formación de monopolios y regular las prácticas comerciales que podrían restringir injustamente el comercio. Debido a que estas leyes federales pueden aplicarse sólo al comercio interestatal, algunos estados han adoptado disposiciones similares para las empresas que operan localmente.

La ► Figura 9.6 muestra las principales cuestiones de política pública en la fijación de precios. Éstas incluyen las prácticas de fijación de precios potencialmente dañinas dentro de un determinado nivel de canal (acuerdos de precios y precios depredadores) y en los diferentes niveles del canal (mantenimiento del precio minorista de venta, precios discriminatorios y precios engañosos).<sup>22</sup>

► Figura 9.6 Cuestiones 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, pp. 3–10.



## Fijación de precios dentro de los niveles de canal

La legislación federal sobre los *acuerdos de precios* establece que los vendedores deben fijar sus precios sin hablar con sus competidores. De lo contrario se sospechará colusión de precios. Los acuerdos de precios son ilegales por sí mismos, es decir, el gobierno no acepta excusa alguna para hacer acuerdos de precios. Como tal, las empresas que sean encontradas culpables de estas prácticas pueden recibir multas elevadas. Hace poco, los gobiernos a nivel estatal y nacional han estado aplicando regulaciones severas sobre los acuerdos de precios en industrias que van desde la gasolina, los seguros y el concreto hasta las tarjetas de crédito, los CD y los microprocesadores. Los acuerdos de precios también están prohibidos en muchos mercados internacionales. Por ejemplo, los reguladores de la Unión Europea hace poco multaron a las gigantes de los productos de consumo Unilever y P&G por 456 millones de dólares entre las dos por hacer acuerdos de precios sobre detergentes de lavandería en ocho países de la UE. Los dos competidores acordaron no disminuir sus precios al hacer sus paquetes más pequeños y más tarde acordaron de manera conjunta subirlos.<sup>23</sup>

También se prohíbe a los vendedores el uso de *precios depredadores*, es decir, vender por debajo del costo con la intención de castigar a un competidor o de obtener mayores utilidades de largo plazo, sacando a los competidores del negocio. Esto protege a los pequeños vendedores de los más grandes, que podrían vender artículos por debajo del costo temporalmente o en un escenario específico para sacar a los más pequeños del negocio. El mayor problema es determinar simplemente lo que constituye un comportamiento de precios depredadores. La venta por debajo del costo para descargar el exceso de inventario no se considera depredación; la venta por debajo del costo para expulsar a los competidores sí lo es. Así, la misma acción puede o no ser depredadora en función de sus intenciones, y el propósito puede ser muy difícil de determinar o de probar.

En los últimos años, varias empresas grandes y poderosas han sido acusadas de precios depredadores. Sin embargo, convertir una acusación en una demanda legal puede ser difícil. ▶ Por ejemplo, muchos minoristas de música han acusado a Walmart y Best Buy de precios depredadores en los CD. Tan solo desde 2007, las ventas de CD han caído casi un 20% cada año, sacando del negocio a los minoristas de música como Tower Records, Musicland y un mega-centro comercial lleno de pequeñas tiendas de vecindario. Muchos expertos del sector atribuyen la crisis ventas de CD a las nuevas estrategias de distribución de música, principalmente las descargas digitales. Otros, sin embargo, culpan a los grandes almacenes de fijar los precios de sus CD como productos gancho a fin de sacar del negocio a los competidores. Los bajos precios de los CD no le hacen daño a Walmart, pues de sus ventas de CD deriva menos del 2%, y los CD de bajo precio atraen a los clientes a las tiendas. Una vez allí, compran otros productos de mayor margen. Sin embargo, esas tácticas de precios recortan de manera profunda las utilidades de los minoristas de música. Aun así, nunca se han levantado cargos por precios depredadores contra Walmart o Best Buy. Sería sumamente difícil demostrar que semejante fijación de precios de líder de pérdidas en el caso de los CD sea depredadora a propósito en contraposición a simplemente buen marketing.<sup>24</sup>



▲ **Precios depredadores:** algunos críticos acusan a los grandes almacenes como Best Buy de fijar el precio de los CD como productos gancho con el fin de sacar del negocio a los competidores de música. ¿Pero son precios depredadores o simplemente buen marketing?

AP Images/Reed Saxon

## Fijación de precios entre los niveles de canal

La Ley Robinson-Patman pretende evitar la *discriminación de precios* desleales, garantizando que los vendedores ofrezcan las mismas condiciones de precio a los clientes a un determinado nivel de comercio. Por ejemplo, cada minorista tiene derecho a las mismas condiciones de precio de un determinado fabricante, sea el minorista Sears o la tienda local de bicicletas. Sin embargo, la discriminación de precios está permitida si el vendedor puede demostrar que sus costos son diferentes cuando vende a diferentes minoristas, por ejemplo, que le cuesta menos por unidad vender un gran volumen de bicicletas a Sears que vender unas cuantas bicicletas al distribuidor local.

El vendedor también puede discriminar en sus precios si el vendedor fabrica diferentes calidades del mismo producto para minoristas diferentes. El vendedor tiene que demostrar que estas diferencias son proporcionales. Las diferencias de precio pueden usarse para “igualar a la competencia” de

“buena fe”, siempre que la discriminación de precios sea temporal, localizada y defensiva en lugar de ofensiva.

Las leyes prohíben también el *mantenimiento de precios minoristas* (o *de reventa*): el fabricante no puede exigir a los distribuidores que cobren un precio especificado para su producto. Aunque el vendedor puede proponer el precio de venta *sugerido* por el fabricante a los distribuidores, no puede negarse a vender a un distribuidor que toma acciones independientes de precios ni puede castigar al distribuidor por envío tardío o negar bonificaciones de publicidad. Por ejemplo, la procuraduría de justicia de Florida investigó a Nike por supuestamente fijar el precio de venta de su ropa y zapatos. Le preocupaba que Nike podría estar reteniendo artículos a los minoristas que no vendían sus zapatos más caros a los precios que la empresa consideraba adecuados.

Los *precios engañosos* se producen cuando un vendedor establece precios o ahorros en los precios que engañan a los consumidores o no están en realidad disponibles para los consumidores. Esto podría implicar falsas referencia o precios de comparación falsos, como cuando un minorista establece precios “regulares” artificialmente altos y luego anuncia precios de “oferta” cercanos a sus precios regulares anteriores. Por ejemplo, Overstock.com estuvo hace poco bajo escrutinio por mostrar de manera incorrecta los precios de venta sugeridos del fabricante, a menudo citándolos como superiores al precio real. Tal comparación de precios está generalizada.

Aunque las declaraciones de comparación de precios son legales si son veraces, las *Guides Against Deceptive Pricing* (Guías contra los precios engañosos) de la FTC advierten a los vendedores de no publicitar 1) una reducción del precio, a menos que sea un ahorro sobre el precio habitual, 2) precios “de fábrica” o de “mayoreo”, a menos que dichos precios sean lo que pretenden ser y, 3) precios de valor comparables en las mercancías imperfectas.<sup>25</sup>

Otras cuestiones de precios engañosos incluyen el *fraude de escáner* y la confusión de precios. El uso generalizado de cajas registradoras equipadas con escáneres ha conducido al aumento de las denuncias a minoristas que cobran en exceso a sus clientes. La mayoría de estos cargos adicionales son producto de la mala administración, tales como una falla en introducir los precios actuales o de oferta en el sistema. Otros casos, sin embargo, implican cargos adicionales realizados de manera intencional.

Muchas leyes federales y estatales regulan contra las prácticas engañosas de precios. Por ejemplo, la Ley de transparencia sobre información del automóvil (*Automobile Information Disclosure Act*) requiere que los fabricantes de automóviles adjunten una declaración sobre las ventanas de los vehículos nuevos donde se indique el precio de venta sugerido del fabricante, los precios de los equipos opcionales y los cargos de transporte del concesionario. Sin embargo, los vendedores con buena reputación van más allá de lo que es obligatorio por ley. Tratar bien a los clientes y asegurarse de que entienden los precios y condiciones de precios a la perfección es una parte importante de la creación de relaciones firmes y duraderas con el cliente.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

Antes de poner los precios en el espejo retrovisor, revisemos los conceptos importantes. El *precio* puede definirse como la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes a fin de obtener

los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio. Las decisiones de precios están sujetas a un conjunto increíblemente complejo de fuerzas de la empresa, el medio ambiente y competitivas.



**OBJETIVO 1 Identificar las tres principales estrategias de precios y analizar la importancia de comprender las percepciones de valor del cliente, los costos de la empresa y las estrategias de los competidores al fijar los precios. (pp 257–264)**

Un precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes a fin de obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio. Las tres principales estrategias de fijación de precios son la fijación de precios de valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en la competencia. La buena fijación de precios consiste en entender cabalmente el valor que un producto o servicio crea para los clientes y establecer un precio que capture ese valor.

Las percepciones de los clientes del valor de un producto fijan el límite máximo para los precios. Si los clientes perciben que el precio es mayor que el valor del producto, no lo comprarán. En el otro extremo, los costos de la empresa y del producto definen el mínimo para los precios. Si la empresa fija los precios del producto por debajo de sus costos, perderá utilidades. Entre estos dos extremos, los consumidores basarán sus juicios de valor de un producto en los precios que los competidores cobran por productos similares. Así, en la fijación de precios, las empresas necesitan tener en cuenta tres factores: el valor percibido por el cliente, los costos y las estrategias de precios de competidores.

Los costos son un factor importante en la fijación de precios. Sin embargo, la fijación de precios basada en costos es a menudo orientada hacia el producto. La empresa diseña lo que considera un buen producto y le fija un precio que cubre los costos más una utilidad meta. Si el precio resulta ser demasiado alto, la empresa debe conformarse con incrementos inferiores o menores ventas, y ambos provocan utilidades decepcionantes. La fijación de precios basada en el valor revierte este proceso. La empresa evalúa las necesidades del cliente y sus percepciones de valor y, a continuación, establece un precio de destino para que coincida con el valor meta. El valor meta y el precio entonces impulsan las decisiones acerca del diseño del producto y los costos en los que se puede incurrir. Como resultado, el precio se fija para que coincida con el valor percibido por los clientes.



**OBJETIVO 2 Identificar y definir los otros importantes factores internos y externos que afectan las decisiones de precios de la empresa. (pp 264–270)**

Otros factores internos que influyen en las decisiones de precios incluyen la estrategia de marketing global de la empresa, sus objetivos y mezcla de marketing, así como consideraciones organizacionales. El precio es sólo un elemento de la estrategia de marketing, general, de la empresa. Si la empresa ha seleccionado cuidadosamente su mercado meta y su posicionamiento, entonces su estrategia de mezcla de marketing, incluido el precio, será bastante sencilla. Los objetivos comunes de fijación de precios podrían incluir la retención de clientes y forjar relaciones rentables con ellos, prevenir la competencia, apoyar a los revendedores y ganar su apoyo o evitar la intervención del gobierno. Las decisiones de precios deben estar coordinadas con el diseño de producto, su distribución y las decisiones de promoción para formar un programa de marketing consistente y eficaz. Por último, a fin de coordinar las metas de fijación de precios y las decisiones, la gerencia debe decidir quién dentro de la organización es responsable de establecer los precios.

Otras consideraciones *externas* de precios incluyen la naturaleza del mercado y la demanda, así como factores ambientales tales como la economía, las necesidades de los revendedores y las acciones del gobierno. El cliente decide en última instancia si la empresa ha establecido el precio correcto. El cliente sopesa el precio contra los valores percibidos de utilizar el producto: si el precio supera la suma de los valores, los consumidores no comprarán. Es por ello que la empresa debe comprender conceptos tales como curvas de demanda (la relación precio-demanda) y la elasticidad precio (sensibilidad del consumidor a los precios).

Las condiciones económicas pueden tener un impacto importante en las decisiones de precios. La reciente Gran Recesión provocó que los consumidores repensasen la ecuación precio-valor. Los mercadólogos han respondido aumentando el énfasis en estrategias de fijación de precios del tipo valor-dinero. Incluso en tiempos económicos difíciles, los consumidores compran basándose no sólo en los precios. Por lo tanto, no importa qué precio cobren —altos o bajos—, las empresas deben ofrecer un valor superior por el dinero.



**OBJETIVO 3 Describir las principales estrategias para fijar los precios de los nuevos productos. (pp 270–271)**

La fijación de precios es un proceso dinámico. Las empresas diseñan una estructura de precios que abarca todos sus productos. Cambian esta estructura con el tiempo y la ajustan para tener en cuenta clientes y situaciones diferentes. Las estrategias de fijación de precios suelen cambiar a medida que un producto pasa a través de su ciclo de vida. Al fijar los precios de nuevos e innovadores productos, una empresa puede utilizar la *fijación de precios de descuento del mercado* estableciendo inicialmente precios elevados para *explotar (descremar)* el importe máximo de los ingresos procedentes de diversos segmentos del mercado. O puede utilizar la *fijación de precios de penetración de mercado* estableciendo un bajo precio inicial para penetrar de manera profunda en el mercado y ganar una gran participación.



**OBJETIVO 4 Explicar cómo las empresas encuentran un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total del producto. (pp 271–274)**

Cuando el producto forma parte de una mezcla de productos, la empresa busca un conjunto de precios que maximicen las utilidades de la mezcla total. En la *fijación de precios de línea de productos* la empresa decide sobre los niveles de precio para todo el conjunto de productos que ofrece. Además, la empresa debe fijar precios para los *productos opcionales* (productos opcionales o accesorios que se incluyen con el producto principal), *productos cautivos* (productos que son necesarios para la utilización del producto principal), *subproductos* (productos residuales o residuos generados al fabricar el producto principal) y *paquetes de productos* (combinaciones de productos a un precio reducido).



**OBJETIVO 5 Analizar cómo las empresas ajustan sus precios para tener en cuenta los diferentes tipos de clientes y de situaciones. (pp 274–280)**

Las empresas aplican una variedad de *estrategias de ajuste de precios* para tener en cuenta las diferencias en las situaciones y los

segmentos de los consumidores. Una es la *fijación de precios de descuento y de bonificación*, según la cual la empresa establece diversos tipos de descuentos: en efectivo, por volumen, funcionales o estacionales. Una segunda estrategia es la *fijación de precios por segmentos*, donde la empresa vende un producto a dos o más precios para dar cabida a diferentes clientes, formas de producto, ubicaciones o tiempos. A veces, las empresas consideran más que la economía en sus decisiones de precios, tales como el uso de la *fijación psicológica de precios* para comunicar mejor la posición deseada del producto. En la *fijación promocional de precios*, la empresa ofrece descuentos o temporalmente vende un producto por debajo del precio de lista como un evento especial, a veces incluso vendiendo por debajo de su costo como un precio líder de pérdidas.

Otro enfoque es la fijación geográfica de precios, según la cual la empresa decide cómo fijar los precios a los clientes cercanos o lejanos. Por último, la fijación internacional de precios implica que la compañía ajuste sus precios para satisfacer diferentes condiciones y expectativas en diferentes mercados del mundo.



## OBJETIVO 6 Analizar las cuestiones clave relacionadas con iniciar y responder a cambios de precio. (pp 280–285)

Cuando una empresa considera iniciar un *cambio de precios*, debe considerar las reacciones de sus clientes y competidores. Hay diferentes implicaciones de iniciar recortes de precios e *iniciar aumentos de precios*. Las reacciones de los compradores ante los cambios en los precios están influidas por el significado que los clientes ven en el cambio de precio. Las reacciones de los competidores fluyen desde una política definida de reacción o de un nuevo análisis de cada situación.

También existen muchos factores a considerar al responder a los cambios de precio de un competidor. La empresa que se enfrenta a un cambio de precios iniciado por un competidor debe intentar comprender la intención del mismo, así como la duración y el impacto probable del cambio. Si es deseable una rápida reacción, la empresa debe planear con anticipación sus reacciones a las diferentes acciones de precios posibles de sus competidores. Cuando se enfrenta al cambio de precio de un competidor, la empresa podría plantarse firmemente, reducir su propio precio, aumentar la calidad percibida, mejorar la calidad y elevar precio, o lanzar una marca de batalla.

## Términos clave

### Objetivo 1

- Precio (p 257)
- Fijación de precios de valor para el cliente (p 258)
- Fijación de precios basada en el buen valor (p 259)
- Fijación de precios de valor agregado (p 260)
- Fijación de precios basada en costos (p 260)
- Costos fijos (p 262)
- Costos variables (p 262)
- Costos totales (p 262)
- Fijación de precios mediante márgenes (recargos o incrementos) (p 262)
- Fijación de precios por punto de equilibrio (fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad) (p 262)

Fijación de precios basada en la competencia (p 263)

### Objetivo 2

- Costeo por objetivos (p 265)
- Curva de demanda (p 266)
- Elasticidad precio (p 267)

### Objetivo 3

- Fijación de precios de descremado del mercado (o descremado de precios) (p 270)
- Fijación de precios de penetración de mercado (p 271)

### Objetivo 4

- Fijación de precios de línea de productos (p 272)
- Fijación de precios de productos opcionales (p 272)
- Fijación de precios de productos cautivos (p 273)
- Fijación de precios de subproductos (p 273)
- Fijación de precios de paquetes de productos (p 274)

### Objetivo 5

- Descuento (p 274)
- Bonificación (p 275)
- Fijación de precios por segmentos (p 275)
- Fijación psicológica de precios (p 275)
- Precios de referencia (p 275)
- Fijación promocional de precios (p 276)
- Fijación dinámica de precios (p 278)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

## Preguntas para análisis

1. ¿Qué es el precio? Analice los factores que los vendedores deben tener en cuenta al establecer el precio. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Enumere y describa los dos tipos de métodos de la fijación de precios basada en el valor. (AACSB: Communication).
3. Analice el impacto de la economía sobre las estrategias de precios de la empresa. (AACSB: Communication)
4. Compare y haga un contraste entre las estrategias de fijación de precios de descremado del mercado y la fijación de precios para penetración de mercado. ¿Cuándo sería apropiada cada una? (AACSB: Communication)
5. Defina la *fijación de precios de productos cautivos* y la fijación de precios de dos partes, y dé ejemplos de cada una. ¿De qué deben estar conscientes los vendedores cuando se utiliza esta estrategia de precios? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
6. ¿Por qué los vendedores cobran diferentes precios a los clientes por el mismo producto o servicio? Explique cómo se aplica este tipo de precios y las condiciones bajo las cuales es eficaz. (AACSB: Communication)

## Ejercicios de pensamiento crítico

- En un pequeño grupo, discuta sus percepciones de valor y cuánto está dispuesto a pagar por los siguientes productos: automóviles, cenas congeladas, pantalones vaqueros y zapatos deportivos. ¿Existen diferencias de opinión entre los miembros de su grupo? Explique por qué existen esas diferencias. Analicen algunos ejemplos de marcas de estos productos que están posicionadas para entregar valor distinto a los consumidores. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Encuentre estimaciones de elasticidad precio para varios servicios y bienes de consumo. Explique lo que significan las elasticidades precio de 0.5 y 2.4 (Nota: Éstos son valores

absolutos, ya que la elasticidad precio es por lo general negativa). (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

- En un pequeño grupo, determinen los costos asociados con ofrecer un grado MBA online además de ofrecer un grado tradicional de maestría para una universidad. ¿Cuáles costos son fijos y cuáles son variables? Determine la colegiatura (es decir, el precio) que se debe cobrar por un curso de tres créditos de este programa. ¿Cuál método de fijación de precios está usando su grupo para determinar el precio? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

### MINICASOS Y APLICACIONES

#### Tecnología de marketing Ir de compras por un doctor

¿Usted buscaría el mejor precio en un procedimiento médico? La mayoría de los pacientes no conocen el precio de un procedimiento médico y a muchos podría no importarles, porque piensan que el seguro lo cubrirá. Pero eso no es siempre el caso. Muchos pacientes están pagando de su propio bolsillo el cuidado de su salud. Sin embargo, los costos del cuidado de la salud y los precios de los doctores son ahora más transparentes gracias a Internet. Varios sitios Web dan herramientas a los pacientes con información de costos y otros les permiten hacer comparaciones de precios en sus áreas. Incluso podrían obtener un cupón para una reducción del precio de un proveedor participante.

- Pruebe usted mismo ir de compras de cuidados de la salud. Por ejemplo, vaya a [wwwOutOfPocket.com](http://wwwOutOfPocket.com) 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 precio más y menos costoso en cada ciudad? ¿Los precios son comparables a la media nacional? ¿Por qué hay diferencias o semejanzas en el rango de precios para las dos ciudades? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

- Los proveedores de cuidados de la salud ofrecen ofertas de precios a través de estos tipos de sitios Web. Debata la probabilidad de que los consumidores aprovechen los descuentos de precio de Internet para recibir atención médica. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

#### Ética de marketing Abarrotar el teléfono

¿Alguna vez ha intentado averiguar cuáles son todos los cargos de una factura de teléfono? No todos son de su proveedor de servicio telefónico. Un estudio realizado por un comité del Congreso de Estados Unidos informó que aparecen 2 000 millones de dólares al año en "tarifas misteriosas" en las facturas de teléfono de línea fija de los consumidores, una práctica que se conoce como *abarrostrar*. Aunque es ilegal que una compañía de teléfono o un tercero añada cuotas no autorizadas a las facturas de teléfono de línea fija, todavía está ocurriendo. Eso hizo que la Comisión Federal de Comunicaciones propusiera nuevas reglas mediante las cuales se obliga a las empresas a revelar los cargos con mayor claridad para que los consumidores puedan detectarlos. La agencia indica que las tarifas deben aparecer en una sección separada donde también se incluya información de contacto de la FCC para la presentación de quejas. Además, el organismo propone que las empresas proporcionen alertas a los clientes de servicio inalámbrico cuando se aproximen a sus límites mensuales de voz y datos, ya que los problemas también están apareciendo en las

facturas de telefonía inalámbrica. ¿Recuerda lo que sucedió la primera vez que se excedió en el límite de mensajes de texto? Si no lo recuerda, y si sus padres pagaron la factura, ¡pregúntele!

- Examine una factura de teléfono por el mismo servicio durante varios meses. ¿Cómo fija el precio de este servicio el proveedor? ¿Ve algún cargo sospechoso como los que enumera la FCC en [www.ftc.gov/bcp/edu/pubs/consumer/products/pro18.shtm](http://www.ftc.gov/bcp/edu/pubs/consumer/products/pro18.shtm)? Sugiera maneras para fijar los precios de este servicio que harán más fácil que los clientes comprendan, pero que también permitan a la empresa lograr una utilidad razonable. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- ¿Cómo puede un vendedor de tercera parte colocar un cargo en una factura telefónica, autorizados o no autorizados? ¿Las compañías telefónicas se benefician al permitir la facturación a otro proveedor? Investigue este tema y discuta si esto debería permitirse o no. (AACSB: Communication; Reflective Thinking; Ethical Reasoning)

## Marketing por números ¿Netflix está loco o es experimentado?

Los aumentos de precios son siempre un tema espinoso con respecto a los consumidores y Netflix, la gigante de la transmisión de video y DVD por correo, desencadenó una tormenta al anunciar un incremento del precio de 60% de su plan de alquiler más asequible. Hasta hace poco, por 9.99 dólares al mes, los clientes podían alquilar un DVD cada vez y disfrutar de *streaming* de video ilimitado a través de Internet. Ese mismo servicio ahora cuesta 15.98 dólares por mes, derivados de una combinación de un plan existente de sólo transmisión de 7.99 dólares al mes con un nuevo plan de 7.99 dólares al mes que permite a los clientes recibir un disco a la vez a través del correo. Debido a este cambio, los clientes han tenido que pagar más para seguir con el mismo nivel de servicio o bajar a uno de los servicios más limitados por un precio de 7.99 dólares por mes. Los analistas predicen que muchos clientes cambiarán a la opción de sólo *streaming*, que reduce los costos variables para Netflix debido al ahorro en los gastos de envío. Sin embargo, un portavoz de Netflix indicó que el formato de DVD aún será viable por un tiempo. Es mejor que la empresa tenga esperanzas en

que eso sea cierto, porque necesita este producto para generar los considerables fondos necesarios para financiar sus inversiones en derechos de películas y programas de televisión online.

1. Consulte el apéndice 3, Marketing por números, y calcule las contribuciones mensuales que Netflix obtiene cobrando al suscriptor el precio de 9.99 dólares por mes y cobrándole 15.98 dólares mensuales, respectivamente. Suponga que los costos variables promedio por cliente son de 3.50 dólares al mes y que no cambian con el aumento de precio. ¿Cuántos clientes descontentos puede Netflix perder antes de que su rentabilidad se vea afectada negativamente? Para este ejercicio, suponga que los 23 millones de clientes de Netflix son suscriptores del plan híbrido DVD y *streaming*. (AACSB: Communication; Analytic Reasoning)
2. ¿Es esto una jugada inteligente por Netflix? Analice las ventajas y desventajas de tan drástico aumento de precios. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Caso en video Hammerpress

La impresión de artículos de papel podría no sonar como el mejor negocio al cual entrar en estos días; no obstante Hammerpress se está forjando un nicho en esta antigua industria. Y lo hace volviendo a la vieja tecnología. La mayoría de las empresas de impresión de hoy utiliza técnicas de diseño gráfico y procesos de impresión por computadora. Pero Hammerpress crea tarjetas de felicitación, calendarios y tarjetas de negocios que están hechas a mano por artistas profesionales e impresos utilizando tecnología de tipografía tradicional.

A la hora de competir, este proceso anticuado presenta tanto oportunidades como desafíos. Mientras que los productos de Hammerpress sin duda destacan como obras de arte, el costo de producir esos bienes es considerablemente mayor que el promedio de la industria. Este video muestra cómo Hammerpress emplea

técnicas de fijación dinámica de precios para satisfacer las necesidades de diversos segmentos de clientes y prosperar en un entorno competitivo.

Después de ver el video donde aparece Hammerpress, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo emplea Hammerpress el concepto de la fijación dinámica de precios?
2. Analice a Hammerpress en relación con las tres principales estrategias de precios. ¿Cuál de estas tres estrategias es la estrategia básica de la empresa?
3. ¿Tiene sentido para Hammerpress competir en las categorías de productos en las cuales el mercado dicta un precio que no es rentable para la compañía? Explique.

## Casos de empresas 3 Target /9 Burt's Bees

Vea el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. El **Caso 3, Target: De “Espere más” a “Pague menos”**. Los cambios en el entorno de marketing llevaron a que Target hiciera grandes cambios en su mezcla de marketing. El **Caso 9, Burt's Bees**:

**Precios voluntariamente excesivos.** Al fijar los precios de sus productos por encima del promedio del mercado, Burt's Bees capta la atención de los clientes y hace negocio.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5))

**PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)**

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 10

# Canales de marketing

## Brindar valor al cliente

### MAPA DEL CAPÍTULO

#### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Explicar por qué las empresas utilizan los canales de marketing y analizar las funciones de estos canales. Cadenas de suministro y la red de entrega de valor (292-293); Naturaleza e importancia de los canales de marketing (293-296)
- ▶ **OBJETIVO 2** Analizar cómo interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para realizar el trabajo. Comportamiento y organización del canal (296-303)
- ▶ **OBJETIVO 3** Identificar las principales alternativas de canal abiertas para una empresa. Decisiones de diseño de canal (303-307)

- ▶ **OBJETIVO 4** Explicar cómo las empresas seleccionan, motivan y evalúan a los miembros del canal. Decisiones de gestión de canal (307-309)
- ▶ **OBJETIVO 5** Analizar la naturaleza y la importancia de la logística de marketing y la gestión integrada de la cadena de suministro. Logística de marketing y gestión de la cadena de suministro (310-317)



#### Presentación de conceptos

Ahora llegamos a la tercera herramienta de mezcla de marketing: la distribución. Con el fin de forjar relaciones rentables con los clientes, las empresas rara vez trabajan solas en la creación de valor para ellos. Por lo general, cada empresa es sólo un eslabón en una cadena de suministro más grande y en un canal de marketing. Como tal, el éxito de una empresa individual depende no sólo de qué tan bien funcione ésta, sino también de qué tan bien compite su *canal de marketing completo* contra los canales de sus competidores. La primera parte de este capítulo explora la naturaleza de los canales de marketing y el diseño del canal de marketing, así como las decisiones de gestión. A continuación examinamos la distribución física —o logística—, un área que está creciendo de manera considerable en importancia y sofisticación. En el siguiente capítulo analizaremos con mayor profundidad los dos principales intermediarios de canal: los minoristas y los mayoristas.

Empezamos con una empresa cuya estrategia de distribución pionera y centrada en el cliente la llevó a la cima de su industria.

**enterprise** rent-a-car

We'll pick you up.<sup>®</sup>

enterprise.com • 1 800 rent-a-car

▲ Mientras los competidores como Hertz y Avis se centraron en atender a los viajeros en los aeropuertos, Enterprise abrió ubicaciones fuera del aeropuerto, en los barrios, donde proveía alquileres de reemplazo a corto plazo a las personas cuyos automóviles fueron destrozados, robados o estaban en servicio.

© 2008 Enterprise Rent-A-Car Company. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. El logotipo "e", Enterprise y We'll Pick You Up son marcas registradas de Enterprise Rent-A-Car Company.

de automóviles; Hertz ostenta un distante segundo lugar con 20%. Además, bajo cualquier criterio, Enterprise, de propiedad privada, también es mucho más rentable.

¿Cómo se convirtió Enterprise en tan poderoso líder de la industria? La empresa podría argumentar que fue gracias a sus mejores precios o un mejor marketing, pero lo que más contribuyó fue una estrategia de distribución orientada al cliente que cambió la industria. Mientras los competidores tales como Hertz y Avis se enfocaban en atender a los viajeros en los aeropuertos, Enterprise desarrolló una nueva puerta de distribución para un segmento grande y sin explotar. Inauguró ubicaciones fuera del aeropuerto, en diversas zonas de la ciudad, a fin de proporcionar alquiler de automóviles de reemplazo a corto plazo para las personas cuyos automóviles fueron destrozados, robados o estaban en el taller, o para quienes simplemente querían un coche diferente para un viaje corto o una ocasión especial.

Todo comenzó hace más de medio siglo, cuando el fundador de la empresa Jack Taylor descubrió una necesidad insatisfecha de los clientes. Trabajaba en una concesionaria automotriz de St. Louis y los clientes a menudo le preguntaban dónde podrían conseguir un automóvil sustituto cuando el suyo estaba en el taller mecánico o de hojalatería. Para satisfacer esta necesidad, Taylor abrió un negocio de alquiler de automóviles y, en lugar de competir de frente con los similares de Hertz y Avis, que atendían a los viajeros en los aeropuertos, Taylor ubicó sus oficinas de alquiler en el centro de la ciudad y diversas zonas de la ciudad, más cerca de sus clientes meta. Estas ubicaciones también le dieron a Taylor una ventaja de costos: la renta de los locales era más baja y no tenía que pagar impuestos y tasas de aeropuerto.

Esta estrategia pionera de distribución innovadora funcionó y el negocio creció con rapidez. A medida que la familia Taylor abría varias ubicaciones en St. Louis y otras ciudades, renombraron al negocio como Enterprise Rent-A-Car, en honor al portaviones de la Marina de Estados Unidos en el que Jack Taylor había fungido como aviador naval. Enterprise continuó concentrándose con firmeza en lo que llama el mercado de la "ciudad natal", atendiendo sobre todo a clientes que habían estado en accidentes o cuyos automóviles estaban en servicio. Los directores de sucursal de Enterprise desarrollaron relaciones sólidas con los ajustadores de seguros locales, personal de ventas y servicio de concesionarios, y talleres de hojalatería y mecánica, para popularizar a Enterprise como proveedor de alquiler de automóviles en las distintas zonas habitacionales.

## Primera parada

**Enterprise:** Mirando a los competidores de alquiler de automóviles desde el espejo retrovisor

Rápido: ¿cuál es la empresa número uno de alquiler de automóviles? Es probable que dijera Hertz. Vale, ¿quién es el número dos? Debe ser Avis, dice. Despues de todo, durante años la publicidad de Avis dijo, "¡Somos #2, por esto nos esforzamos más!". Pues se va a sorprender. Usando cualquier medida —más ingresos, más empleados, más transacciones o mayor número de vehículos— la empresa de alquiler de automóviles número uno del mundo es Enterprise Holdings, que posee y opera las marcas Enterprise Rent-A-Car, Alamo Rent-A-Car y National Rent-A-Car. Y no se trata de un desarrollo reciente: Enterprise dejó a Hertz, la número dos, en su espejo retrovisor durante la década de 1990 y nunca se ha detenido.

Durante muchos años, la marca Hertz fue la número uno en alquiler de automóviles en los aeropuertos. Sin embargo, con todas sus marcas y mercados combinados, Enterprise Holdings ahora capta 48% del mercado total de alquiler

Gracias a una estrategia de distribución orientada al cliente que cambió a la industria, Enterprise dejó a Hertz, la número dos, en su espejo retrovisor hace más de una década y nunca se ha detenido.

Los clientes en el mercado de la ciudad natal tenían necesidades especiales. A menudo estaban en la escena de un accidente o en un taller de reparación y no tenían manera de llegar a alguna oficina de Enterprise para obtener un automóvil de alquiler. A Enterprise se le ocurrió otra idea innovadora: recoger a los clientes donde quiera que estuvieran y llevarlos de vuelta a la oficina de alquiler. Por lo tanto, el lema: "Elige a Enterprise; nosotros pasamos por ti" (*Pick Enterprise. We'll Pick You Up*), permanece hasta hoy como la propuesta de valor central de la marca Enterprise Rent-A-Car.

A finales de la década de 1980, Enterprise tenía una gran red nacional de ubicaciones propiedad de la empresa fuera de los aeropuertos. Desde esta base sólida, Enterprise empezó a ampliar su sistema de distribución a mediados de la década de 1990 desafiando de manera directa a Hertz y Avis en el mercado dentro del aeropuerto. Una década más tarde había establecido operaciones en 240 aeropuertos en Europa y América del Norte. Luego, a finales de 2007, la familia Taylor compró Vanguard Car Rental Group, propietario de las marcas National y Alamo. National se centra en el mercado corporativo y de negocios en los aeropuertos, mientras que Alamo atendía sobre todo al mercado de viajeros de ocio también en las terminales aéreas.

Con la adquisición de Vanguard, Enterprise Holdings ahora capta más de 31% de participación del mercado de aeropuerto, lo que la sitúa por delante de Avis Budget Group y de Hertz. Esto, junto con su participación de mercado en el aeropuerto, convierte a Enterprise Holdings en la líder absoluta de los alquiladores de automóvil en general. Ahora tiene en operación 7 700 ubicaciones en Estados Unidos y otros cuatro países.

Otro secreto del éxito de Enterprise es su pasión por crear satisfacción en el cliente: para medirla, Enterprise desarrolló lo que llama su Índice de calidad de servicio de Enterprise (*Enterprise Service Quality index*, ESQi). Enterprise llama por teléfono a unos dos millones de clientes al año y les hace una pregunta sencilla: "¿Estuvo usted completamente satisfecho con el servicio?". Los gerentes de Enterprise no logran ser promovidos a menos que mantengan a los clientes *completamente satisfechos*. Tan simple como eso. Si la retroalimentación de los clientes es mala, el gerente va a lo que llaman "el calabozo de ESQi", dice un

gerente de recursos humanos de Enterprise. "Hasta que sus números comienzan a mejorar, usted no va a ninguna parte". En consecuencia, en 11 de los últimos 12 años, los clientes han valorado la marca Enterprise Rent-A-Car como la número uno en el estudio anual en Estados Unidos de J.D. Power para la satisfacción de alquiler de automóviles.

Mirando al futuro, en lugar de dormirse en sus laureles, Enterprise Rent-A-Car sigue buscando mejores maneras de mantener satisfechos a sus clientes al llevar sus automóviles donde las personas los requieran. La emprendedora compañía ahora se ha aventurado en una modalidad innovadora —los "automóviles de alquiler compartidos" y el alquiler por hora— llamada WeCar. WeCar estaciona automóviles en lugares accesibles en los campus universitarios y zonas urbanas densamente pobladas, donde muchos residentes no poseen automóviles y donde a quienes se desplazan entre su hogar y su centro de trabajo les gustaría tener acceso ocasional a un automóvil. Enterprise también está enfocándose en empresas que quieren tener vehículos WeCar disponibles en sus estacionamientos para que sus empleados los utilicen. Los miembros de WeCar pagan 35 dólares por una cuota anual, dependiendo de su ubicación y eso les da derecho a alquilar automóviles convenientemente situados, con eficiencia de combustible (sobre todo híbridos Toyota Prius) por 10 dólares la hora o 60 a 75 dólares por día; la tarifa incluye la gasolina y 200 millas. Alquilar un vehículo WeCar es tan sencillo como subirse y arrancar. Sólo hay que pasar el llavero de membresía sobre un sensor para abrir el coche, abrir la guantera e ingresar un número de identificación personal para que se libere la llave del automóvil.

Así, Enterprise Holdings continúa avanzando intensamente con su estrategia de distribución ganadora. Dice Andy Taylor, hijo del fundador Jack y CEO desde hace muchos años: "Somos propietarios de las tierras altas en este negocio y no vamos a renunciar a ellas. A medida que la dinámica de nuestra industria sigue evolucionando, es claro que el futuro pertenece a los proveedores de servicios que ofrezcan la gama más amplia de servicios para cualquier persona que necesite o quiera alquilar un automóvil". La compañía tiene la intención de distribuir automóviles donde, cuando y en la forma que los clientes lo quieran.<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**C**omo la historia de Enterprise lo muestra, las buenas estrategias de distribución pueden contribuir fuertemente al valor para el cliente y crean una ventaja competitiva para la empresa. Sin embargo, las empresas no pueden aportar valor a los clientes por sí mismas; deben trabajar estrechamente con otras empresas en una red de entrega de valor mayor.

## Cadenas de suministro y la red de entrega de valor

Fabricar un producto o servicio y ponerlo a disposición de los compradores requiere de forjar relaciones no sólo con los clientes, sino también con los principales proveedores y distribuidores en la *cadena de suministro* de la empresa. Esta cadena de suministro se compone de socios hacia arriba y hacia abajo. Hacia arriba de la empresa se encuentra el conjunto de compañías que suministran materias primas, componentes, partes, información, finanzas y la experiencia necesaria para crear un producto o servicio. Tradicionalmente, los mercadólogos se han centrado en la parte hacia

### Comentario del autor ➤

Estos son términos bastante pesados para expresar un concepto en realidad simple: una empresa no puede crear en solitario valor para el cliente. Debe trabajar dentro de una amplia red de socios para realizar esta tarea, y las marcas y empresas individuales no compiten dentro de ella; la totalidad de la red de entrega de valor es la que lo hace.

**you know who could use a car like this? everyone.**

the INSIGHT, a new hybrid from Honda. Honda and hybrid. AKA, reliability and efficiency, two things everyone can use. Other useful things: an innovative battery, split-fold-down rear seats and 43 hwy mpg. The hybrid designed and priced for us all. The new Insight. from Honda, for everyone.

Insight.honda.com 1-800-33-Honda. EX model shown. Based on 2003 EPA mileage estimates, reflecting new EPA fuel economy methods, beginning with 2008 models. Use for comparison purposes only. Do not compare to models before 2008. Actual mileage will vary. The Eco Auto symbol is a trademark of Honda Motor Co., Ltd. and may not be used or reproduced without prior written approval. ©2009 American Honda Motor Co., Inc.

▲ **Red de entrega de valor: en la fabricación y comercialización de sus muchos modelos, Honda gestiona una enorme red de personas dentro de la empresa, además de miles de proveedores y distribuidores fuera de ella, que trabajan juntos para ofrecer valor a los clientes finales.**

Anuncio impreso, cortesía de American Honda Motor Co., Inc.

### Comentario del autor ▶

En esta sección, nos fijamos en la parte hacia abajo de la red de entrega de valor: las organizaciones del canal de marketing que conectan a la empresa y sus clientes. Para comprender su valor, imagine la vida sin minoristas (sin tiendas de abarrotes o departamentales).

#### Red de entrega de valor

Red compuesta por la empresa, sus proveedores, distribuidores y, en última instancia sus clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo con el fin de entregar valor para el cliente.

abajo de la cadena de suministro: los *canales de marketing* (o *canales de distribución*) que miran hacia el cliente. Los socios hacia abajo del canal de marketing, como mayoristas y minoristas, forman un vínculo vital entre la empresa y sus clientes.

El término *cadena de suministro* puede ser demasiado limitado, ya que abarca una fracción del negocio de *hacer y vender*. Sugiere que las materias primas, los insumos productivos y la capacidad de la fábrica deben servir como punto de partida para la planeación de mercado. Un término mejor sería *cadena de demanda* porque sugiere una perspectiva del mercado de *sentido y respuesta*. Bajo este punto de vista, la planeación empieza por identificar las necesidades de los clientes meta, a las que la empresa responde organizando una cadena de recursos y actividades con el objetivo de crear valor para el cliente.

Sin embargo, incluso una visión de cadena de demanda de una empresa puede ser demasiado limitada porque tiene una visión lineal y de paso a paso de las actividades de compra-producción-consumo. En su lugar, la mayoría de las más grandes empresas hoy se dedican a construir y gestionar una compleja red de entrega de valor en evolución continua. Tal como se define en el capítulo 2, una **red de entrega de valor** se compone de la empresa, los proveedores y distribuidores y, en última instancia, de los clientes que “se asocian” unos con otros para mejorar el rendimiento de todo el sistema. ➤ Por ejemplo, al fabricar y comercializar sólo uno de sus muchos modelos para el mercado global —digamos, el híbrido Insight— Honda gestiona una enorme red de personas dentro de la empresa, además de los miles de proveedores y distribuidores fuera de ella, que trabajan juntos y eficazmente para dar a los clientes finales un automóvil innovador: “De Honda, para Todos”.

Este capítulo se centra en los canales de marketing hacia abajo de la red de entrega de valor. Examinamos cuatro cuestiones principales relativas a los canales de marketing: ¿Cuál es la naturaleza de los canales de marketing y por qué son importantes? ¿Cómo las empresas del canal interactúan y se organizan para hacer el trabajo del canal? ¿Qué problemas enfrentan las empresas para diseñar y gestionar sus canales? ¿Qué función cumplen la distribución física y la gestión de la cadena de suministro en la atracción y satisfacción de los clientes? En el siguiente capítulo, analizaremos las cuestiones del canal de marketing desde el punto de vista de los minoristas y mayoristas.

empresas para diseñar y gestionar sus canales de marketing y por qué son importantes? ¿Cómo las empresas del canal interactúan y se organizan para hacer el trabajo del canal? ¿Qué problemas enfrentan las empresas para diseñar y gestionar sus canales? ¿Qué función cumplen la distribución física y la gestión de la cadena de suministro en la atracción y satisfacción de los clientes? En el siguiente capítulo, analizaremos las cuestiones del canal de marketing desde el punto de vista de los minoristas y mayoristas.

## Naturaleza e importancia de los canales de marketing

Pocos productores venden sus productos de manera directa a los usuarios finales. En cambio, la mayoría utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Intentan crear un **canal de marketing** (o **canal de distribución**): un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial.

Las decisiones de canal de la empresa afectan de manera directa a cada decisión de marketing. El precio depende de si la empresa trabaja con cadenas de descuento nacional, utiliza tiendas especializadas de alta calidad o vende de manera directa a los consumidores a través de la Web. Las decisiones de la fuerza de ventas y de comunicaciones de la empresa dependen de cuánta persuasión, formación, motivación y apoyo necesitan sus socios de canal. Si una empresa desarrolla o adquiere determinados productos nuevos puede depender de qué tan bien esos productos se ajustan a las capacidades de sus miembros del canal. Por ejemplo, Kodak vendió inicialmente sus impresoras EasyShare sólo en las tiendas Best Buy, porque el personal de ventas de piso del minorista fue capaz

### Canal de marketing (o canal de distribución)

Conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial.

de educar a los compradores sobre la economía de pagar un precio inicial más alto pero menores costos a largo plazo en la tinta para la impresora.

Las empresas a menudo prestan poca atención a sus canales de distribución, a veces con resultados dañinos. En contraste, muchas empresas han utilizado imaginativos sistemas de distribución para obtener una ventaja competitiva. Enterprise revolucionó el negocio de alquiler de automóviles mediante el establecimiento de oficinas de alquiler fuera de los aeropuertos. Apple puso de cabeza el negocio minorista de la música mediante la venta de música para el iPod a través de Internet en iTunes. Y el creativo e imponente sistema de distribución de FedEx la convirtió en líder en la entrega exprés de paquetería.

Las decisiones del canal de distribución a menudo implican compromisos a largo plazo con otras empresas. Por ejemplo, empresas como Ford, McDonald's o HP pueden cambiar con facilidad sus programas, publicidad, precios o promoción. Pueden descartar productos antiguos e introducir nuevos según la demanda y gustos del mercado. Pero cuando establecen los canales de distribución a través de contratos con franquiciados, concesionarios independientes o grandes minoristas, no pueden sustituir con facilidad estos canales con tiendas propiedad de la compañía o sitios Web si las condiciones cambian. Por lo tanto, la gerencia debe diseñar sus canales de manera cuidadosa, con un ojo en el probable entorno de venta actual y otro en el de mañana.

### ¿Cómo agregan valor los miembros del canal?

¿Por qué los productores dan algunas de las tareas de venta a sus socios de canal? Después de todo, hacerlo así significa renunciar a cierto control sobre cómo y a quién se venden sus productos. Los productores utilizan intermediarios porque crean una mayor eficiencia en la disponibilidad de los bienes para los mercados meta. A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, los intermediarios suelen ofrecer más a la empresa de lo que ella puede lograr por cuenta propia.

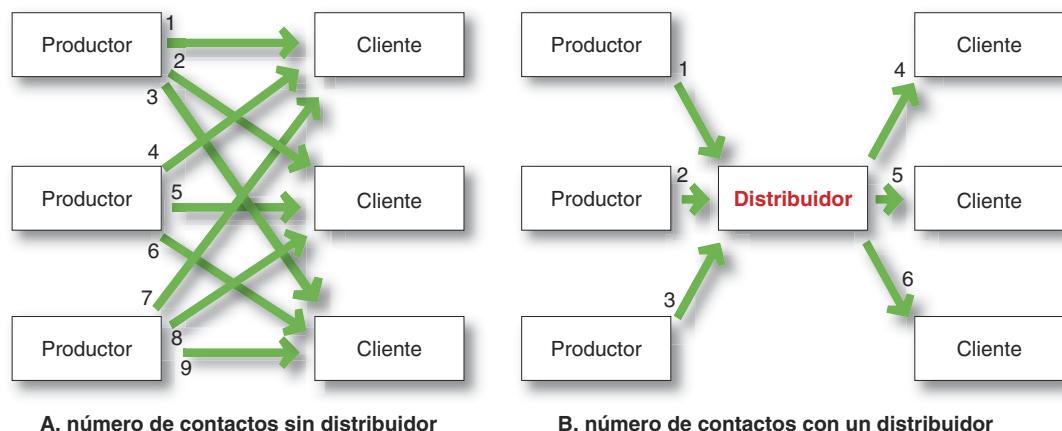
La Figura 10.1 muestra cómo el empleo de intermediarios puede generar ahorros. La figura 10.1A muestra a tres fabricantes, cada uno usando marketing directo para llegar a tres clientes; este sistema requiere nueve contactos. La figura 10.1B muestra tres fabricantes trabajando a través de un distribuidor, que los pone en contacto con los tres clientes; este sistema requiere sólo seis contactos. De esta manera, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que debe hacerse tanto por los productores como por los consumidores.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios de marketing es transformar los surtidos de productos fabricados por los productores en los surtidos buscados por los consumidores. Los productores hacen estrechos surtidos de productos en grandes cantidades, pero los consumidores quieren amplios surtidos de productos en pequeñas cantidades. Los miembros del canal de marketing compran grandes cantidades a muchos productores y las dividen en las cantidades más pequeñas y más amplios surtidos deseados por los consumidores.

Por ejemplo, Unilever fabrica millones de barras de jabón de manos Lever 2000 cada semana. Sin embargo, lo más probable es que una persona desee comprar sólo unas cuantas barras a la vez. Por lo tanto, los grandes minoristas de alimentos, de medicamentos y de descuento, como Kroger, Walgreens y Target, compran el jabón Lever 2000 por camión y lo tienen en existencia en las

Figura 10.1 Cómo la adición de un distribuidor reduce el número de transacciones de canal.

Los intermediarios del canal de marketing hacen que comprar sea mucho más fácil para los consumidores. Una vez más, imagine su vida sin minoristas de abarrotes. ¿Cómo compraría ese paquete de 12 refrescos de cola o cualquiera de los cientos de otros elementos que usted compra de manera rutinaria coloca en su carrito de compras en la actualidad?



estanterías de sus tiendas. A su vez, usted puede comprar una sola barra de Lever 2000, junto con un carrito lleno de pequeñas cantidades de pasta de dientes, champú y otros productos relacionados, cuando usted los necesite. Por lo tanto, los intermediarios desempeñan un papel importante en hacer coincidir la oferta y la demanda.

Al hacer que estén disponibles los productos y servicios para los consumidores, los miembros del canal agregan valor al recortar las diferencias principales de tiempo, lugar y posesión que separan a los bienes y servicios de quienes los utilizan. Los miembros del canal de marketing realizan muchas de las funciones clave. Algunos ayudan a completar transacciones:

- **Información:** Reúnen y distribuyen información acerca de los consumidores, productores y otros actores y fuerzas del entorno de marketing, necesaria para la planificación y ayuda al intercambio.
- **Promoción:** Desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre una oferta.
- **Contacto:** Encuentran y se comunican con los posibles compradores.
- **Coincidencia:** Dan forma a las ofertas para satisfacer las necesidades del comprador, incluyendo actividades tales como fabricación, clasificación, armado y embalaje.
- **Negociación:** Llegan a un acuerdo sobre los precios y otras condiciones con el fin de que la propiedad o la posesión pueda transferirse.

Otros ayudan a cumplir las transacciones completadas:

- **Distribución física:** Transportar y almacenar mercancías.
- **Financiación:** Adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos de trabajo del canal.
- **Toma de riesgos:** Asumir los riesgos de llevar a cabo la labor de canal.

La cuestión no es *si* es necesario realizar estas funciones —lo es— sino más bien *quién* las realizará. En la medida en que el fabricante realiza estas funciones, los costos aumentan; por lo tanto, sus precios deben ser mayores. Cuando algunas de estas funciones se desplazan a los intermediarios, los costos y los precios del productor podrían ser menores, pero los intermediarios deben cobrar más para cubrir los costos de su trabajo. Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben ser asignadas a los miembros de canal que pueden añadir más valor por el costo.

## Número de niveles del canal

Las empresas pueden diseñar sus canales de distribución para que los productos y servicios estén disponibles para los clientes de diferentes maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que realiza algún trabajo para traer el producto y su propiedad más cerca del comprador final es un **nivel de canal**. Debido a que el productor y el consumidor final realizan algún trabajo, también forman parte de cada canal.

El *número de niveles de intermediarios* indica la *longitud* de un canal. La  **Figura 10.2** muestra tanto a consumidores como a canales comerciales de longitudes diferentes. La figura 10.2A muestra varios canales de distribución de consumo comunes. El canal 1, llamado **canal de marketing directo**, no tiene niveles de intermediarios: la compañía vende de manera directa a los consumidores. Por ejemplo, Mary Kay Cosmetics y Amway venden sus productos de puerta en puerta, a través de reuniones de ventas en hogares y oficinas, y por Internet; GEICO vende seguros de manera directa a los clientes a través de Internet y por teléfono. Los canales restantes en la figura 10.2A son **canales de marketing indirecto**, que contienen uno o más intermediarios.

La figura 10.2B muestra algunos canales de distribución de negocios comunes. El mercadólogo de negocios puede utilizar su propia fuerza de ventas para vender directamente a los clientes empresariales, o puede vender a diversos tipos de intermediarios, que a su vez venden a estos clientes. Aunque a veces puede encontrarse canales de marketing de consumo y empresariales con aun más niveles, éstos son menos comunes. Desde el punto de vista del productor un mayor número de niveles implica menos control y mayor complejidad del canal. Además, todas las instituciones en el canal están conectadas mediante varios tipos de *flujos*. Éstos 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 pueden hacer que incluso los canales con sólo uno o unos pocos niveles sean muy complejos.

### Nivel de canal

Estrato de intermediarios que desempeña alguna labor para llevar el producto y su propiedad más cerca del comprador final.

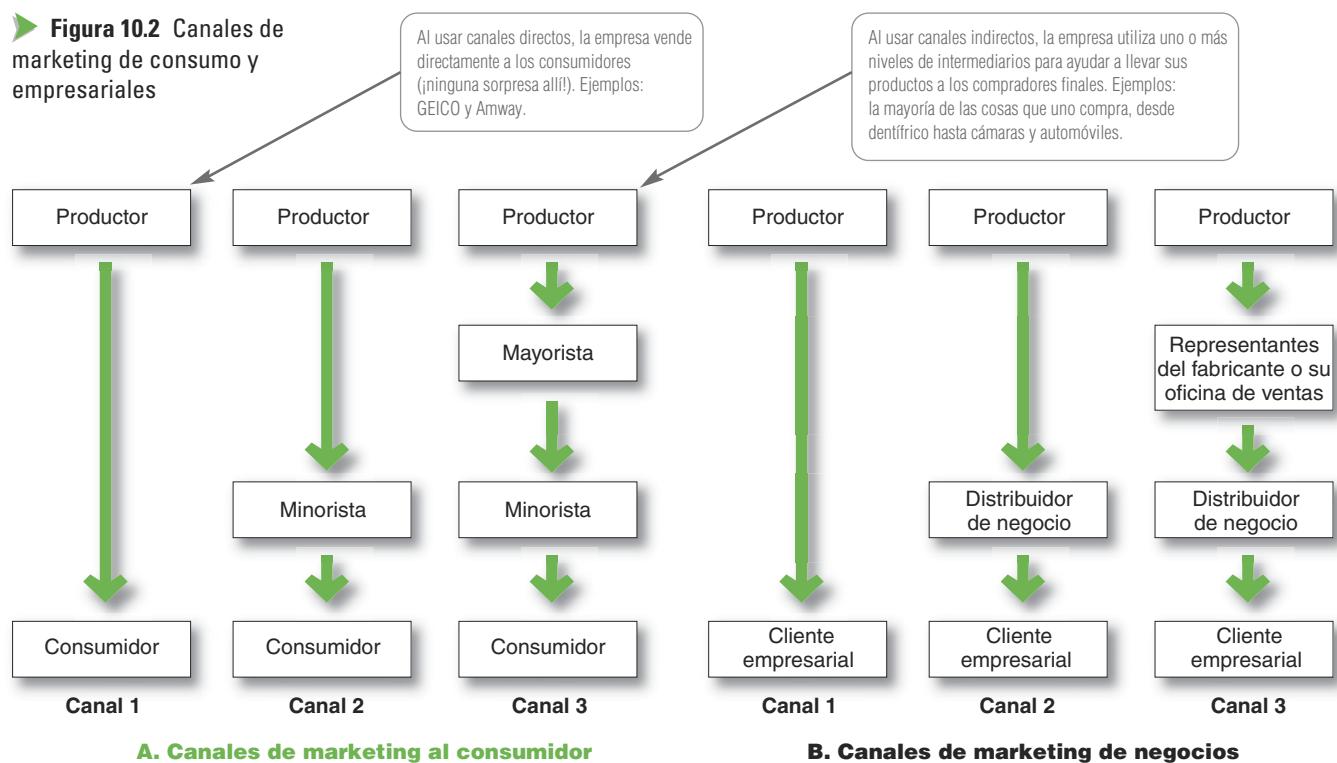
### Canal de marketing directo

Canal de marketing sin intermediarios.

### Canal de marketing indirecto

Canal de marketing que contiene uno o más niveles de intermediarios.

**Figura 10.2** Canales de marketing de consumo y empresariales



### Comentario del autor ➤

Los canales se componen de más que sólo cuadros y flechas en el papel. Son sistemas conductuales, conformados por empresas y personas reales que interactúan para lograr sus objetivos individuales y colectivos. Al igual que los grupos de personas, a veces trabajan bien juntos y otras veces no.

## Comportamiento y organización del canal

Los canales de distribución son más que simples colecciones de empresas atadas por varios flujos. Son sistemas complejos de comportamiento en los que personas y empresas interactúan para lograr objetivos individuales, empresariales y de canal. Algunos sistemas de canal consisten sólo en interacciones informales entre empresas vagamente organizadas; otros consisten en interacciones formales guiadas por fuertes estructuras organizacionales. Además, los sistemas de canal no se quedan quietos: surgen nuevos tipos de intermediarios y algunos sistemas de canal evolucionan en su totalidad. Aquí observamos el comportamiento del canal y cómo los miembros se organizan para hacer el trabajo dentro del mismo.

### Comportamiento del canal

Un canal de marketing consta de las empresas que se han asociado para su bien común. Cada miembro del canal depende de los demás. Por ejemplo, un concesionario de Ford depende de que Ford diseñe los automóviles que satisfagan las necesidades del cliente. A su vez, Ford depende del concesionario para atraer a los clientes, para persuadirlos de que compren automóviles Ford y para darles servicio después de la venta. Cada concesionario de Ford también depende de otros distribuidores para que proporcionen buenas ventas y servicio que defiendan su reputación. De hecho, el éxito de los concesionarios Ford depende de cuán bien el canal de marketing completo de Ford compite con los canales de otros fabricantes de automóviles.

Cada miembro del canal desempeña una función especializada en el canal. Por ejemplo, el rol del fabricante de electrónicos de consumo Samsung es fabricar productos de electrónica que agraden a los consumidores y crear demanda a través de publicidad a nivel nacional. El rol de Best Buy es tener exhibidos estos productos de Samsung en ubicaciones convenientes, responder a las preguntas de los compradores y cerrar las ventas. El canal será más eficaz cuando cada miembro asuma las tareas que puede hacer mejor.

Idealmente, debido a que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito de todo el canal, todas las empresas del canal deben trabajar juntas sin problemas. Deben comprender y aceptar sus roles, coordinar sus actividades y cooperar para alcanzar los objetivos generales del

### Conflictos de canal

Desacuerdos entre miembros del canal de marketing acerca de las metas, roles y recompensas: quién debe hacer qué y a cambio de qué recompensas.

canal. Sin embargo, los miembros individuales del canal rara vez toman tan amplia visión. Cooperar para lograr los objetivos generales del canal a veces significa renunciar a los objetivos individuales de la empresa. Aunque los miembros del canal dependen el uno del otro, a menudo actúan solos en sus propios intereses de corto plazo. Ellos a menudo están en desacuerdo sobre quién debe hacer qué y a cambio de qué recompensas. Tales desacuerdos sobre objetivos, funciones y recompensas generan **conflictos de canal**.

El *conflicto horizontal* se produce entre empresas del mismo nivel del canal. Por ejemplo, algunos concesionarios Ford en Chicago podrían quejarse de que otros distribuidores en la ciudad roban sus ventas por fijar los precios demasiado bajos o hacer publicidad fuera de sus territorios asignados. O los franquiciados de Holiday Inn podrían quejarse de otros operadores de Holiday Inn por cobrar en exceso a sus huéspedes o por dar mal servicio, dañando la imagen global de Holiday Inn.

El *conflicto vertical*, que consiste en desacuerdos entre los diferentes niveles del mismo canal, es incluso más común. ► En los últimos años, por ejemplo, Burger King ha tenido un flujo constante de conflictos con sus distribuidores franquiciados, sobre todo desde el aumento en gastos de publicidad hasta anuncios ofensivos y los precios que cobran por las hamburguesas con queso. La cuestión es el derecho que tiene la cadena para dictar políticas a sus franquiciados.<sup>2</sup>



▲ En los últimos años, Burger King ha tenido un flujo constante de conflictos con sus distribuidores franquiciados sobre todos los temas, desde el contenido publicitario hasta el precio de sus hamburguesas con queso.

Robyn Lee

El precio de una hamburguesa con queso doble ha generado mucha incomodidad entre franquicias de Burger King. En un conflicto en curso, la cadena de hamburguesas insistió en que el sándwich se vendiera por no más de 1 dólar, en consonancia con otros elementos de su “menú de valor”. Burger King vio el precio de valor como la clave para competir de manera eficaz en el entorno altamente competitivo de la comida rápida, pero los franquiciados de la empresa afirmaron que perderían dinero a ese precio. Para tratar de resolver la disputa, los enojados franquiciados interpusieron una demanda (sólo una de varias en su historia) afirmando que los acuerdos de franquicia de Burger King no permiten dictar los precios (la compañía había ganado un caso aparte en 2008 que requirió a los franquiciados ofrecer el menú de valor, que es fundamental para sus esfuerzos de atraer a los consumidores preocupados por el precio). Después de meses de disputas públicas, Burger King al final permitió a sus franquiciados hacerlo como les gusta. Introdujo una hamburguesa de doble carne por 1 dólar con sólo una rebanada de queso, en lugar de dos, para reducir los costos de los ingredientes. La hamburguesa doble con dos trozos de queso permaneció en el menú de valor, pero a 1.19 dólares.

Algunos conflictos en el canal toman la forma de una competencia sana, que puede ser buena para el canal; sin ella, el canal podría ser pasivo y no innovador. Por ejemplo, el conflicto de Burger King con sus franquiciados puede representar toma y daca normal sobre los derechos respectivos de los socios de canal. Sin embargo, los conflictos severos o prolongados pueden alterar la efectividad del canal y causar daños duraderos a las relaciones al interior del mismo. Burger King debe gestionar con mucho cuidado el conflicto de canal para evitar que se le salga de las manos.

### Sistemas de marketing vertical

Para que el canal como un todo funcione bien, debe especificarse el rol de cada miembro y se deben gestionar los conflictos que surjan. El canal se desempeñará mejor si incluye una empresa, agencia o mecanismo que proporcione liderazgo y tenga el poder de asignar funciones y gestionar los conflictos.

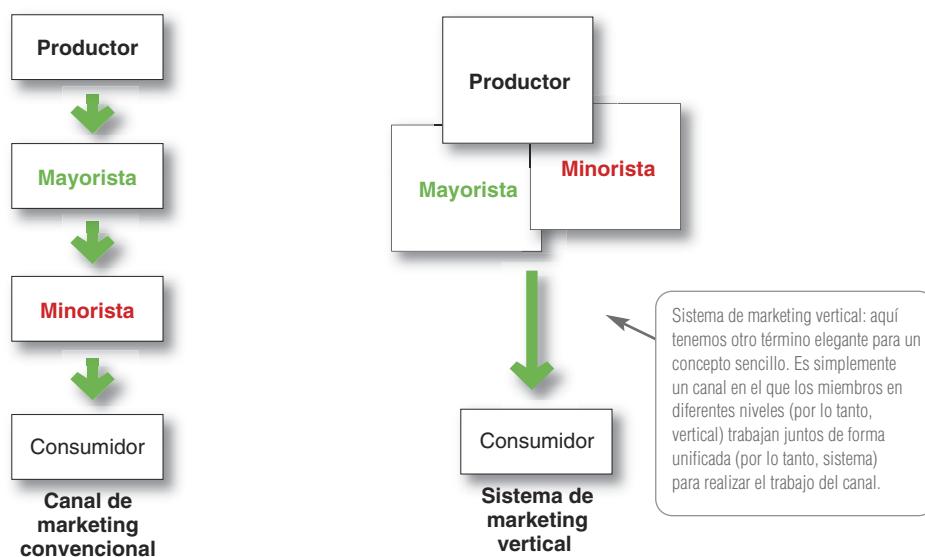
Históricamente, a los *canales convencionales de distribución* les ha faltado tal liderazgo y poder, lo que a menudo ha dado por resultado conflictos perjudiciales y pobre desempeño. Uno de los mayores desarrollos a lo largo de los años ha sido el surgimiento de los *sistemas de marketing vertical* que proporcionan liderazgo de canal. La ► **Figura 10.3** contrasta los dos tipos de arreglos de canal.

Un **canal de distribución convencional** consta de uno o más productores independientes, mayoristas y minoristas. Cada uno es una empresa independiente que buscan maximizar sus propias

### Canal de distribución convencional

Canal compuesto por uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de ellos es un negocio independiente que busca maximizar sus propias utilidades, tal vez incluso a expensas de las ganancias para el sistema completo.

**Figura 10.3** Comparación de un canal de distribución convencional con un sistema de marketing vertical



### Sistema de marketing vertical (VMS)

Estructura de canal en la cual los productores, mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado. Uno de los miembros del canal es propietario de los demás, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos cooperan con él.

#### VMS corporativo

Sistema de marketing vertical que combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo una propiedad única; el liderazgo de canal se establece mediante la propiedad comunitaria.

#### VMS contractual

Sistema de marketing vertical en el que empresas independientes con diferentes niveles de producción y distribución se articulan a través de contratos.

#### Organización de franquicias

Un sistema de marketing vertical por contrato en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas en el proceso de producción-distribución.

utilidades, quizás incluso a expensas del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene mucho control sobre los demás miembros, y ningún medio formal existe para la asignación de roles y resolver conflictos de canal.

En contraste, un **sistema de marketing vertical (VMS)** está conformado por productores, mayoristas y minoristas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es propietario de los otros, tiene contratos con ellos o ejerce tanto poder que todos deben cooperar. El VMS puede estar dominado por el productor, el mayorista o el minorista.

Ahora veremos tres tipos principales de VMS: corporativo, contractual y administrado. Cada uno utiliza medios diferentes para establecer liderazgo y poder en el canal.

#### VMS corporativo

Un **VMS corporativo** integra etapas sucesivas de producción y distribución bajo un solo dueño. La coordinación y gestión de los conflictos se alcanza a través de canales regulares organizacionales. Por ejemplo, el gigante de supermercados Kroger posee y opera 40 plantas de fabricación: 18 lecherías, 10 plantas de productos *delicatesen* y de panadería, 10 plantas de productos de supermercado y dos plantas de carne, que le proporcionan control del canal desde la fábrica hasta la tienda sobre más del 40% de los más de 11 000 artículos de marca privada que se encuentran en sus estantes. Y la integración de la cadena de distribución completa —desde sus propias operaciones de diseño y fabricación hasta la distribución a través de sus almacenes de gestión propia— ha convertido a la cadena de ropa española Zara en el minorista de moda de más rápido crecimiento del mundo:<sup>3</sup>

En los últimos años, el minorista de moda Zara ha congregado a una clientela de culto que acude como enjambre a comprar su “chic barato”: diseños elegantes que se asemejan a los de las casas de moda de renombre pero a precios moderados. En todo caso, el éxito increíble de Zara proviene no sólo de *lo que* vende, sino de *cuán rápido* su sistema de distribución de vanguardia *surte* sus productos. Zara entrega moda rápida, *realmente* rápida. Gracias a la integración vertical, Zara puede tomar un nuevo concepto de moda a través de diseño, fabricación y colocación en la estantería de la tienda en tan sólo dos semanas, mientras que los competidores como Gap, Benetton, o H&M suelen tardar seis meses o más. Y el bajo costo resultante permite a Zara ofrecer lo último chic del mercado medio a precios de mercado bajo.

El rápido diseño y distribución permiten a Zara introducir un suministro abundante de moda, a tres veces la tasa de las introducciones de sus competidores. A continuación, el sistema de distribución de Zara abastece sus tiendas con pequeños envíos de nueva mercancía de dos a tres veces cada semana, en comparación con los puntos de venta de las cadenas competidoras, que reciben grandes envíos estacionalmente, por lo general de cuatro a seis veces por año. La combinación de un gran número de oportunas nuevas modas entregadas en pequeños lotes frecuentes, le da a las tiendas Zara una mezcla de mercancía continuamente actualizada que trae de vuelta a los clientes más a menudo. La rotación rápida también produce menos mercancías anticuadas y con descuentos.

#### VMS contractual

Una **VMS contractual** consiste en empresas independientes de diferentes niveles de producción y distribución que se unen a través de contratos para obtener mayores economías o impacto de ventas

**TURN THIS OVER & SAVE!**

## Your “To-Do” List Is No Match For Mr. Handyman.

Mr. Handyman  
On time. Done right.

See everything Mr. Handyman can do around your home at [mrhandyman.com](http://mrhandyman.com).

Like us on Facebook | Follow us on Twitter | Find us on YouTube | Blog.mrhandyman.com

▲ **Sistemas de franquicia: casi todo tipo de negocios ha sido franquiciado: desde moteles y restaurantes de comida rápida hasta servicios de citas y empresas de limpieza y reparaciones del hogar.**

Mr. Handyman International

### VMS administrado

Sistema de marketing vertical que coordina etapas sucesivas de producción y distribución mediante el tamaño y el poder de alguna de las partes.

### Sistema de marketing horizontal

Arreglo de canal en el que dos o más empresas en un nivel unen fuerzas para perseguir una nueva oportunidad de marketing.

de los que cada uno podría lograr por sí sola. Los miembros del canal coordinan sus actividades y gestionan los conflictos mediante acuerdos contractuales.

La **organización de franquicias** es el tipo más común de relación contractual. En este sistema, un miembro del canal llamado *franquiciador* vincula varias etapas en el proceso de producción-distribución. Sólo en Estados Unidos, unos 1 500 franquiciadores y 785 000 puntos de venta de franquicia representan más de 740 mil millones de dólares de producción económica. Los analistas de la industria calculan que un nuevo punto de venta de franquicia abre en algún lugar de Estados Unidos cada ocho minutos y que alrededor de una de cada 12 tiendas de negocio minorista es un negocio franquiciado.<sup>4</sup> Casi todo tipo de negocios ha sido franquiciado: desde moteles y restaurantes de comida rápida hasta centros dentales y servicios de citas, desde consultores de bodas y servicios de limpieza hasta gimnasios y agencias funerarias.

Hay tres tipos de franquicias. El primero es el *sistema de franquicia minorista patrocinado por el fabricante*: por ejemplo, Ford y su red de concesionarios franquiciados independientes. El segundo tipo es el *sistema de franquicia mayorista patrocinado por el fabricante*: Coca-Cola da licencias a los embotelladores (mayoristas) en varios mercados mundiales que compran concentrado de jarabe Coca-Cola y luego embotellan y venden el producto terminado a los minoristas locales. El tercer tipo es el *sistema de franquicia minorista patrocinado por la empresa de servicio*: por ejemplo, Burger King y sus casi 10 500 restaurantes operados por franquiciados alrededor del mundo. ► Otros ejemplos pueden encontrarse en todo, desde el alquiler de automóviles (Hertz, Avis), minoristas de ropa (The Athlete's Foot, Platós Closet) y moteles (Holiday Inn, Ramada Inn) hasta inmobiliarias (Century 21) y servicios personales (Great Clips, Mr. Handyman, Molly Maid).

El hecho de que la mayoría de los consumidores no pueda distinguir entre los VMS contractuales y corporativos muestra cuán exitosamente compiten las organizaciones contractuales

con las cadenas corporativas. El siguiente capítulo presenta un análisis más completo de los diversos VMS contractuales.

### VMS administrado

En un **VMS administrado**, el liderazgo se asume no por propiedad común o lazos contractuales sino por el tamaño y el poder de uno o varios miembros dominantes del canal. Los fabricantes de una marca superior pueden obtener fuerte cooperación comercial y apoyo de los revendedores. Por ejemplo, GE, P&G y Kraft pueden obtener una inusual cooperación de los revendedores con respecto a exhibición, espacio, promociones y políticas de precios. A su vez, los grandes minoristas como Walmart, Home Depot y Barnes & Noble pueden ejercer fuerte influencia sobre los muchos fabricantes que suministran los productos que venden.

### Sistemas de marketing horizontal

Otro desarrollo de canal es el **sistema de marketing horizontal**, en el que dos o más empresas en un nivel se combinan para aprovechar una nueva oportunidad de marketing. Al trabajar juntas, las empresas pueden combinar sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr más de lo que cualquier empresa podría lograr sola.

Las empresas podrían unir fuerzas incluso con sus competidores. Podrían trabajar unas con otras temporal o indefinidamente, o crear una empresa separada. Por ejemplo, Walmart —famosa por exprimir los costos de su cadena de suministro— quiere hacer equipo con la unidad Frito-Lay de PepsiCo para comprar papas de manera conjunta por un precio menor al que cualquiera de las empresas podría obtener sola. Eso ayudaría a ambas empresas a ganar más de las frituras que se



▲ **Canales de marketing horizontal:** McDonald's coloca versiones "expres" de sus restaurantes en las tiendas Walmart. McDonald's se beneficia del alto tráfico de la tienda y Walmart mantiene a los compradores hambrientos y evita que se vayan a comer a otro lugar. Newscom

### Sistema de distribución multicanal

Sistema de distribución en el cual una empresa única establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

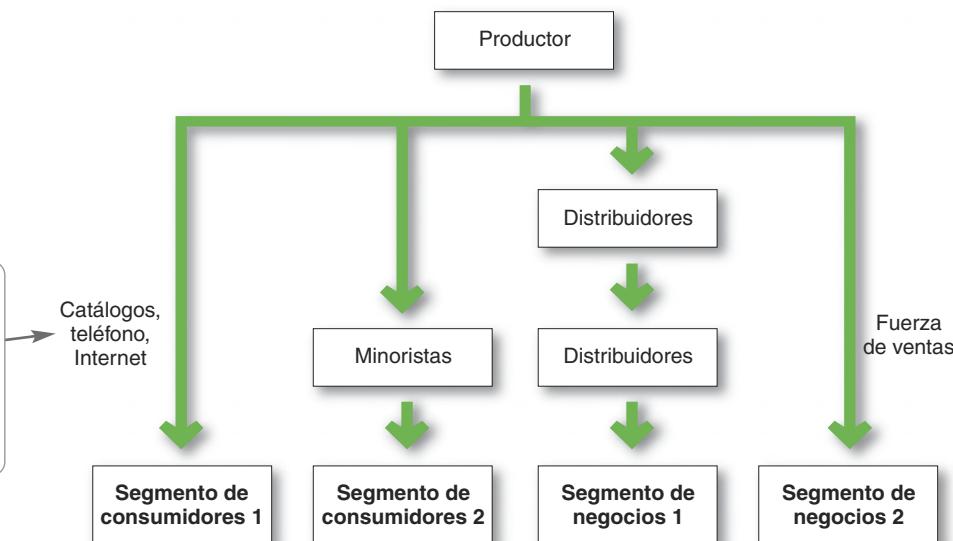
En la actualidad, con la proliferación de segmentos de clientes y posibilidades de canal, más y más empresas han adoptado **sistemas de distribución multicanal**. Dicho marketing multicanal se produce cuando una empresa única establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

La ▶ **Figura 10.4** muestra un sistema de marketing multicanal. En la figura, el productor se vende directamente al segmento de consumidores 1 mediante catálogos, telemarketing e Internet, y llega al segmento de consumidores 2 a través de minoristas. Vende indirectamente al segmento de negocios 1 a través de distribuidores y concesionarios y al segmento de negocios 2 a través de su propia fuerza de ventas.

En estos días, casi todas las empresas grandes y muchas pequeñas distribuyen a través de múltiples canales. Por ejemplo, John Deere vende sus conocidos tractores, podadoras y herramientas para el jardín de color verde y amarillo a los consumidores y usuarios comerciales a través de varios canales que incluyen minoristas John Deere, las tiendas de mejoras para el hogar Lowe's físicas y online. Vende y da servicio a sus tractores, cosechadoras, plantadores y otros equipos agrícolas a través de su red de concesionarios premium John Deere. Y vende grandes equipos para construcción y forestales a través de sus grandes concesionarios seleccionados y de servicio completo John Deere y de sus fuerzas de ventas.

▶ **Figura 10.4** Sistema de distribución multicanal

La mayoría de las grandes empresas distribuyen a través de múltiples canales. Por ejemplo, uno podría comprar un familiar tractor para césped verde y amarillo John Deere en un concesionario John Deere del vecindario o en Lowe's. Una gran empresa agrícola o forestal compraría equipos más grandes de John Deere en un concesionario premium John Deere o de su fuerza de ventas.



venden en las tiendas Walmart. ▶ Walmart también se asocia con McDonald's para colocar las versiones "expres" de los restaurantes McDonald's en las tiendas Walmart. McDonald's se beneficia del alto tráfico de la tienda Walmart, y Walmart mantiene a los compradores hambrientos y evita que se vayan a comer a otro lugar.<sup>5</sup>

Los competidores Microsoft y Yahoo! han unido fuerzas para crear una alianza horizontal de búsqueda de Internet. Hasta el año 2020, Bing de Microsoft será el motor de búsquedas de Yahoo! A su vez, Yahoo! venderá sus servicios de búsqueda de publicidad *premium* para ambas compañías. La colaboración, apodada Bingahoo dentro de la industria, ha demostrado ser beneficiosa. Debido a que una compra de publicidad trae resultados tanto en Bing como en Yahoo!, los anunciantes tienen mayores incentivos para utilizar la plataforma combinada. En el primer año, el gasto total en anuncios aumentó 44%, haciendo a las dos compañías juntas un retador más fuerte para el líder de la industria, Google.<sup>6</sup>

### Sistemas de distribución multicanal

En el pasado, muchas empresas utilizaban un solo canal para vender a un mercado o segmento de mercado. En

segmentos de clientes y posibilidades de canal, más y más empresas han adoptado **sistemas de distribución multicanal**. Dicho marketing multicanal se produce cuando una empresa única establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

La ▶ **Figura 10.4** muestra un sistema de marketing multicanal. En la figura, el productor se vende directamente al segmento de consumidores 1 mediante catálogos, telemarketing e Internet, y llega al segmento de consumidores 2 a través de minoristas. Vende indirectamente al segmento de negocios 1 a través de distribuidores y concesionarios y al segmento de negocios 2 a través de su propia fuerza de ventas.

En estos días, casi todas las empresas grandes y muchas pequeñas distribuyen a través de múltiples canales. Por ejemplo, John Deere vende sus conocidos tractores, podadoras y herramientas para el jardín de color verde y amarillo a los consumidores y usuarios comerciales a través de varios canales que incluyen minoristas John Deere, las tiendas de mejoras para el hogar Lowe's físicas y online. Vende y da servicio a sus tractores, cosechadoras, plantadores y otros equipos agrícolas a través de su red de concesionarios premium John Deere. Y vende grandes equipos para construcción y forestales a través de sus grandes concesionarios seleccionados y de servicio completo John Deere y de sus fuerzas de ventas.

Los sistemas de distribución multicanal ofrecen numerosas ventajas a las empresas que enfrentan mercados grandes y complejos. Con cada nuevo canal, la empresa expande sus ventas y cobertura de mercado y obtiene oportunidades para adaptar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Pero tales sistemas multicanal son más difíciles de controlar y generan conflictos a medida que más canales compiten por los clientes y las ventas. Por ejemplo, cuando John Deere comenzó a vender productos de consumo seleccionados a través de las tiendas de mejoras para el hogar Lowe's, muchos de sus distribuidores se quejaron ruidosamente. Para evitar tales conflictos en sus canales de marketing en Internet, la empresa dirige todas sus ventas de sitio Web a los distribuidores John Deere.

## Cambio de la organización del canal

### Desintermediación

Eliminación de intermediarios del canal de marketing por productores de bienes o servicios o el desplazamiento de revendedores tradicionales por nuevos tipos radicales de intermediarios.

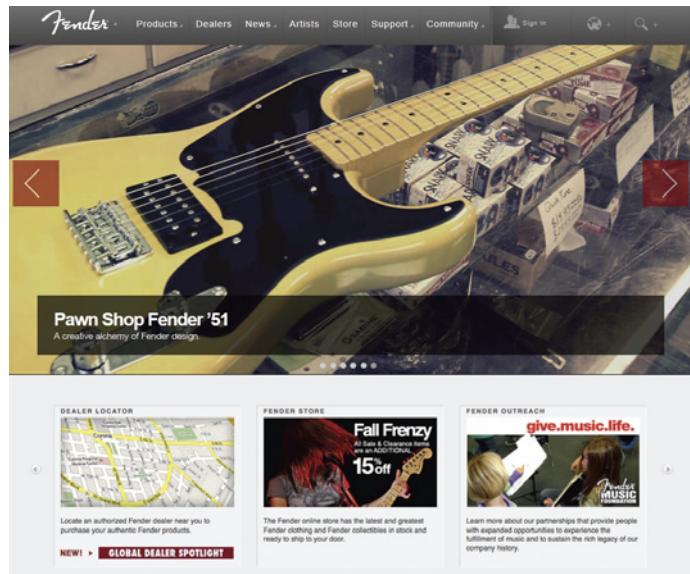
Los cambios en la tecnología y el crecimiento explosivo del marketing directo y online están teniendo un profundo impacto en la naturaleza y el diseño de los canales de marketing. Una tendencia principal es hacia la **desintermediación**, un término grande con un mensaje claro y consecuencias importantes. La desintermediación ocurre cuando los fabricantes del producto o servicio prescinden de los intermediarios y van directamente al comprador final, o cuando tipos radicalmente nuevos de intermediarios del canal desplazan a los tradicionales.

Así, en muchas industrias, los intermediarios tradicionales están quedando en la cuneta. Por ejemplo, JetBlue, Southwest y otras aerolíneas venden boletos de avión directamente a los compradores finales, quitando por completo 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 mercadólogos online han tomado el negocio de los tradicionales minoristas de ladrillo y mortero. Los consumidores pueden comprar habitaciones de hotel y boletos de avión en Expedia.com y Travelocity.com; electrónicos de Sonystyle.com; ropa y accesorios de Bluefly.com; y libros, videos, juguetes, joyería, deportes, electrónicos de consumo, artículos de hogar y jardín y cualquier otra cosa en Amazon.com, todo sin poner un pie nunca en una tienda minorista tradicional. Los servicios de descarga de música en Internet como iTunes y Amazon MP3 están amenazando la existencia misma de los minoristas tradicionales de tiendas de música; de hecho, minoristas de música que alguna vez fueran dominantes, como Tower Records, se declararon en bancarrota y cerraron sus puertas para siempre.

La desintermediación presenta problemas y oportunidades para los productores y revendedores. Los innovadores de canal que encuentran nuevas maneras de agregar valor pueden barrer a los revendedores tradicionales y cosechar las recompensas. A su vez, los intermediarios tradicionales deben seguir innovando para evitar ser barridos. Por ejemplo, cuando Netflix comenzaba con el alquiler de video en línea, envió a la ruina a las tiendas de video tradicionales tales como Blockbuster. Entonces, Netflix enfrentó amenazas de desintermediación desde un canal aun más caliente: las descargas de video digitales y la transmisión *streaming* de video. Pero en lugar de simplemente ver estos acontecimientos, Netflix los está encabezando, desintermediando sus propios canales antes de que sus competidores lo hayan logrado (consulte Marketing en acción 10.1).

Asimismo, para seguir siendo competitivos, los fabricantes de productos y servicios deben desarrollar nuevas oportunidades de canal, tales como Internet y otros canales directos. Sin embargo, desarrollar estos nuevos canales a menudo les trae competencia directa con sus canales establecidos, produciendo conflictos.

Para aliviar este problema, las empresas suelen buscar maneras para que hacerlo directamente sea una ventaja para todo el canal. ▶ Por ejemplo, el fabricante de guitarras y amplificadores Fender sabe que muchos clientes prefieren comprar online sus guitarras, amplificadores y accesorios, pero vender directamente a través de su sitio Web crearía conflictos con sus socios minoristas, desde las grandes cadenas como Guitar Center, Sam Ash y Best Buy hasta las pequeñas tiendas esparcidas en todo el mundo,



▲ **Evitar problemas de desintermediación:** el sitio Web de Fender proporciona información detallada de sus productos, pero desde ahí no se puede comprar ninguno de los productos de la empresa. En su lugar, Fender refiere a los compradores a los sitios Web de sus revendedores y tiendas.

FENDER® es una marca registrada de Fender Musical Instruments Corporation y es utilizado aquí con permiso expreso por escrito. Todos los derechos reservados.

## MARKETING EN ACCIÓN

### 10.1

## Netflix: Desintermediar o ser desintermediado

El grande del béisbol, Yogi Berra, más conocido por su fraseo rebuscado que por sus proezas en el béisbol, alguna vez dijo, “El futuro no es lo que solía ser”. Para Netflix, el servicio de suscripción de video más grande del mundo, no importa cómo lo diga, adivinar el futuro es desafiante y da un poco de miedo. Netflix enfrenta cambios drásticos en como se distribuirán las películas y otros contenidos de entretenimiento de video. La pregunta es: ¿Estará Netflix entre los desintermediadores o los desintermediados?

Hace menos de una década, si uno deseaba ver una película en casa, su única opción era levantarse del sillón y trotar al Blockbuster local u otra tienda de alquiler de películas de su vecindario. En ese momento, Blockbuster dominaba las rentas de DVD. Pero todo eso ha cambiado abrupta y radicalmente. Enfrentándose a pérdidas y cierres de tiendas, la alguna vez poderosa Blockbuster se declaró en bancarrota a finales de 2010. A principios de 2011, fue comprada por una bicoca por Dish Network, que adquirió la fallida cadena de alquiler de películas sobre todo por sus incipientes servicios de streaming de video para complementar la oferta de TV vía satélite de Dish.

La historia de millonario a mendigo de Blockbuster subraya lo abrupto y confuso que el negocio de distribución de video es hoy. Las cosas están cambiando con rapidez y el polvo está lejos de asentarse. Por ejemplo, está Redbox, una empresa de la que nadie había oído hace unos pocos años, que exitosamente renta discos a un dólar por día a través de quioscos en más de 26 000 tiendas, supermercados y restaurantes de comida rápida. Está Hulu, que lidera el ejército compuesto tanto por empresas nuevas como por veteranos de medios que permiten ver películas completas, programas de televisión y clips en su computadora de forma gratuita, si uno está dispuesto a ver algunos anuncios. Y los consumidores se están apresurando a obtener el hardware de alta tecnología y las tecnologías de Internet que les den acceso instantáneo al entretenimiento.

Pero desde el principio Netflix ha tenido un éxito increíble al ganar en ingenio e innovación a sus competidores en el caótico negocio de distribución de medios. A finales de la década de 1990, durante el apogeo de los minoristas de alquiler de video tradicionales, Netflix fue pionera en una nueva y revolucionaria forma de alquilar películas: a través de Internet y por correo directo. Por una cuota de suscripción mensual, los miembros podían crear online una lista de películas que querían ver y Netflix enviaba por correo un conjunto de DVD de esa lista. Los miembros podían quedarse con los DVD cuanto querían, luego los enviaban de regreso en un sobre con porte pagado. Netflix enviaba automáticamente el siguiente conjunto de DVD de la lista del suscriptor.

Miles y luego millones de suscriptores adoptaron el modelo de DVD por correo de Netflix. Como ha señalado Netflix, se eliminó la molestia de ir a la tienda de video o de preocuparse por las penalizaciones por retraso. La selección de Netflix de más de 100 000 títulos de DVD empequeñecía todo lo que podían almacenar las tiendas físicas. Encontrar películas antiguas, raras, documentales o independientes era fácil. Y el costo de la renta —basado en cuántos DVD podrían retirar los suscriptores al mismo tiempo— era de tan sólo \$5 al mes. A medida que el modelo de DVD por correo tenía éxito, la fortuna de Netflix creció y las de sus competidores de tiendas de alquiler como Blockbuster decayeron.

Pero no todo lo bueno dura para siempre. Con los sorprendentes avances en Internet y en tecnologías de transmisión de medios que se avecinaban, Netflix previó cambios aun más revolucionarios en la carrera de distribución de video. Según el fundador y CEO de Netflix, Reed Hastings, el futuro digital era aterrador, pero también estaba rebosante de oportunidades. Hastings predijo que la renta física de DVD disminuiría a medida que la distribución de video streaming tomara su lugar. La clave para el futuro estaba en cómo se definía Netflix a sí misma. “Si se piensa en Netflix como en un negocio de alquiler de DVD, hay razones para asustarse”, dijo en el momento. Pero “si se piensa en Netflix como en un servicio de películas online con múltiples y diferentes modelos de entrega, entonces se puede estar un poco más tranquilo”.

Así que en lugar de sentarse sobre el éxito aún caliente de su negocio de DVD por correo, hace cuatro años, Netflix y Hastings fijaron su mirada en un nuevo modelo de distribución de video revolucionario: prestar el servicio de Netflix a cada pantalla conectada a Internet, desde computadoras portátiles y televisores con Internet hasta teléfonos celulares y otros dispositivos habilitados para Wi-Fi. Netflix lanzó su servicio Watch Instantly (Vea instantáneamente) que permite a los suscriptores de Netflix ver películas al momento a través de sus computadoras como parte de su cuota mensual de suscripción, incluso a expensas del aún floreciente negocio de DVD de Netflix. Al principio, la selección era limitada —sólo unas pocas miles de películas estaban disponibles para streaming— y la calidad no era muy buena. Pero Netflix invirtió mucho para ampliar su repertorio y sus tecnologías de conexión.

Desde ese comienzo fresco, Netflix se ha convertido en el servicio de transmisión digital basado en suscripción líder de Estados Unidos. Ahora, incluso mientras los competidores que alguna vez fueron formidables como Blockbuster muerden el polvo, las utilidades y ventas de la transformada Netflix están aumentando. Netflix ahora tiene 20 millones de suscriptores (un aumento de 47% sólo el año pasado) que pueden elegir entre más de 20 000 películas para transmitir en todo el esplendor de la alta definición



▲ Netflix enfrenta cambios drásticos en cómo se distribuirán las películas y otros contenidos de entretenimiento. En lugar de simplemente ver los acontecimientos, Netflix tiene la intención de encabezarlos.

Reproducido con permiso de Netflix, Inc. © 1997–2011, Netflix, Inc. Todos los derechos reservados.

y pantalla completa. Por \$7.99 al mes, los suscriptores pueden ver películas ilimitadas, episodios de televisión y otros contenidos de video por Internet en sus computadoras, televisores o casi cualquier otra pantalla. Una marea creciente de más de 200 dispositivos pueden ahora descargar contenido de Netflix, incluyendo una serie de reproductores de discos Blu-ray, televisores conectados a Internet, sistemas de cine en casa, DVR y reproductores de video por Internet; iPhone, iPad y iPod Touch de Apple; dispositivos de streaming de Apple TV y Google TV; e incluso consolas de videojuegos Wii, Xbox360 y PS3.

Aunque todavía está prosperando su negocio de DVD por correo, Netflix ahora parece estar dándole poco a poco la espalda. Para ello, la compañía hace poco comenzó a cobrar por separado sus servicios de transmisión y DVD por correo (un aumento de 60% en el precio para los clientes que utilizan ambos servicios) e incluso intentó dividir el negocio de DVD por correo para formar un negocio independiente llamado Quikster. Los abruptos cambios causaron importantes reacciones de los clientes que costaron a Netflix un porcentaje de ellos y algo del lustre anterior de su marca. Para reparar el daño, Netflix admitió su error garrafal y con rapidez revirtió su decisión de establecer una operación separada de Quikster. Sin embargo, conservó los precios más altos para DVD por correo. Hastings parece decidido a acelerar el salto del éxito en DVD al éxito en streaming. Nuestro “enorme crecimiento de suscriptores, alimentado por la emoción de ver al instante, nos impresionó incluso a nosotros”, dice. “La aceptación del video por Internet bajo demanda, de hacer clic y verlo... ha sido fenomenal”.

A pesar de su increíble éxito, Netflix no puede dejar a un lado el impulso por innovar. La industria de distribución de medios sigue cambiando a un ritmo vertiginoso, y nuevos, hábiles y rápidos

competidores han irrumpido en el escenario. Por ejemplo, Amazon.com inició su propio servicio de suscripción de streaming de video, disponible para los miembros de Amazon Prime sin costo adicional. Google, la gigante de Internet al parecer también está trabajando en un servicio de streaming de video, y Apple está aprovechando la popular tienda de iTunes para transmitir video a través de su dispositivo de Apple TV. Se rumora que la incipiente Hulu está considerando la posibilidad de lanzar un servicio de cable virtual, que ofrecería acceso en línea a los paquetes de canales de televisión, similares a las de los operadores de cable, posiblemente a un precio inferior.

¿Qué sigue en la industria de distribución de medios? Nadie lo sabe en realidad. Pero una cosa parece cierta: si Netflix no encabeza el cambio, corre el riesgo de quedarse fuera en corto tiempo. Netflix debe continuar desintermediando su propio modelo de distribución antes de que sus competidores lo hagan. Como Blockbuster y otros competidores de lento movimiento aprendieron de la manera difícil, es desintermediar o ser desintermediado.

*Fuentes:* Citas y otra información de Nick Wingfield, “Netflix Sees Surge in Subscribers,” *Wall Street Journal*, 27 de enero, 2011, p. B9; Martin Peers, “Competitive Net Tightens around Netflix,” *Wall Street Journal*, 1 de febrero, 2011, p. C10; Erik Gruenwedel, “Netflix Catches Fire,” *Home Media Magazine*, 31 de enero–6 de febrero, 2011, pp. 1, 36; Nick Wingfield, “Netflix Boss Plots Life After the DVD,” *Wall Street Journal*, 23 de junio, 2009, p. A1; Nat Worden and Stu Woo, “Amazon Goes after Netflix, Adding New Subscription,” *Wall Street Journal*, 23 de febrero, 2011, p. B1; “Dish Network Reveals Plans for Blockbuster Retail Stores,” *Satellite Today*, 20 de abril, 2011; Charlie Rose, “Charlie Rose Talks to Reed Hastings,” *Bloomberg Businessweek*, 9 de mayo -15 de mayo 2011, p. 26; “An Explanation and Some Reflections,” y correo electrónico de Reed Hastings to Netflix customers, 19 de septiembre, 2011; y [www.netflix.com/MediaCenter?id=5379](http://www.netflix.com/MediaCenter?id=5379), visitada en noviembre de 2011.

tales como Musician’s Junkyard en Windsor, Vermont, o Freddy for Music en Ammán, Jordania. Así que el sitio Web de Fender proporciona información detallada sobre los productos de la empresa, pero desde ahí no es posible comprar una guitarra Fender Stratocaster o Acoustasonic. En lugar de ello, el sitio Web de Fender lo refiere a los sitios Web de sus revendedores y tiendas. Así, el marketing directo de Fender ayuda tanto a la empresa como a sus socios de canal.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Deténgase aquí un momento y aplique los conceptos de canal de distribución que hemos analizado hasta ahora.

- Compare los canales Zara y Ford. Dibuje un diagrama que muestre los tipos de intermediarios en cada canal. ¿Qué tipo de sistema de canal utiliza cada empresa?
- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de los miembros de cada canal? ¿Qué tan bien trabajan juntos estos miembros del canal para lograr el éxito general del mismo?

### Comentario del autor ➤

Como todo lo demás en marketing, el buen diseño del canal comienza con los clientes. Los canales de marketing son en realidad *redes de entrega de valor al cliente*.

## Decisiones de diseño de canal

Ahora veremos varias decisiones de diseño de canal que los fabricantes deben enfrentar. En el diseño de canales de marketing, los fabricantes luchan entre lo que es ideal y lo práctico. Una nueva empresa con capital limitado por lo general empieza vendiendo en un área limitada del mercado. En

este caso, decidir sobre los mejores canales podría no representar un problema: el problema puede ser simplemente cómo convencer a uno o varios intermediarios buenos de que manejen la línea.

Si tiene éxito, la nueva empresa puede extenderse a nuevos mercados a través de los intermediarios existentes. En los mercados más pequeños, la empresa puede vender directamente a los minoristas; en los más grandes, podría vender a través de distribuidores. En una parte del país podría conceder franquicias exclusivas; en otra podría vender a través de todos los puntos de venta disponibles. Luego, podría añadir una tienda en Internet que venda directamente a los clientes a los que es difícil llegar. De esta forma, los sistemas de canal a menudo evolucionan para satisfacer condiciones y oportunidades de mercado.

### Diseño de canales de marketing

Diseño de canales eficaces de marketing mediante el análisis de las necesidades del cliente, la fijación de objetivos del canal, la identificación de alternativas principales del canal y la evaluación de estas alternativas.

Para máxima eficacia, en cualquier caso, el análisis y la toma de decisiones del canal deben tener más determinación. El **diseño de canales de marketing** requiere analizar las necesidades del consumidor, fijar los objetivos del canal, identificar las principales alternativas del canal y evaluar dichas alternativas.

### Análisis de las necesidades del consumidor

Como se señaló antes, los canales de marketing son parte de la *red general de entrega de valor al cliente*. Cada miembro del canal y del nivel agrega valor para el cliente. Así, el diseño del canal de marketing comienza con encontrar lo que los consumidores meta del canal quieren. ¿Los consumidores quieren comprar en lugares cercanos o están dispuestos a viajar a lugares más distantes y centralizados? ¿Preferirían comprar en persona, por teléfono u online? ¿Valoran la amplitud de surtido o prefieren la especialización? ¿Los consumidores quieren muchos servicios adicionales (entrega, instalación, reparaciones) u obtendrán estos servicios en otros lugares? Cuanto más rápida sea la entrega, mayor sea el surtido que se provea y cuantos más servicios adicionales sean suministrados, mayor será el nivel de servicio del canal.



**▲ Satisfacer las necesidades de servicio de los clientes del canal: su ferretería local probablemente proporciona un servicio más personalizado, una ubicación más próxima y mayor facilidad al ir de compras que una enorme tienda Home Depot o Lowe's... aunque también podría cobrar precios más altos.**

Glowimages

Sin embargo, proveer la entrega más rápida, el mayor surtido y la mayoría de los servicios podría no ser posible ni práctico. La empresa y los otros integrantes del canal podrían no tener los recursos o habilidades necesarias para proporcionar todos los servicios deseados. Además, proporcionar mayores niveles de resultados de servicio produce mayores costos para el canal y precios más altos para los consumidores. ➤ Por ejemplo, la ferretería independiente local probablemente proporcione un servicio más personalizado, una ubicación más próxima y mayor facilidad para ir de compras que la enorme tienda Home Depot o Lowe's más cercana... aunque también pueden cobrar precios más altos. La empresa debe equilibrar las necesidades del consumidor no sólo contra la viabilidad y los costos de satisfacer estas necesidades, sino también contra las preferencias de precio de cliente. El éxito de la venta minorista de descuento muestra que los consumidores a menudo aceptan niveles de servicio inferiores a cambio de precios más bajos.

### Establecimiento de objetivos del canal

Las empresas deben establecer sus objetivos de canal de marketing en términos de niveles específicos de servicio al cliente. Por lo general, una empresa puede identificar varios segmentos que desean diferentes niveles de servicio. La empresa debe decidir a qué segmentos atenderá y los mejores canales a utilizar en cada caso. En cada segmento, la compañía quiere minimizar el costo total del canal para satisfacer los requerimientos de servicio al cliente.

Los objetivos de la empresa para el canal también están influidos por la naturaleza de la empresa, sus productos, sus intermediarios de marketing, sus competidores y el medio ambiente. Por ejemplo, el tamaño y la situación financiera de la empresa determinan cuáles funciones de marketing puede manejar por sí misma y cuáles debe dar a los intermediarios. Las empresas que venden productos perecederos, por ejemplo, pueden requerir más marketing directo para evitar retrasos y demasiada manipulación.

En algunos casos, una empresa podría desear competir en los mismos o cerca de los puntos de venta que tienen en existencia los productos de los competidores. Por ejemplo, Maytag quiere que sus electrodomésticos se exhiban junto a marcas competidoras para facilitar la comparación de compras. En otros casos, las empresas pueden evitar los canales utilizados por los competidores. Mary Kay Cosmetics, por ejemplo, vende directamente a los consumidores a través de su cuerpo de más de dos millones de asesoras de belleza independientes en más de 35 mercados en todo el mundo, en lugar de competir directamente con otros fabricantes de cosméticos por los escasos puestos en las tiendas minoristas.<sup>7</sup> GEICO principalmente comercializa seguros para automóviles y viviendas directamente a los consumidores a través de Internet y por teléfono, en lugar de hacerlo a través de agentes.

Por último, los factores ambientales tales como las condiciones económicas y restricciones legales podrían afectar el diseño y objetivos del canal. Por ejemplo, en una economía deprimida, los productores querrán distribuir sus productos de la forma más económica, utilizando canales más cortos y quitando servicios innecesarios que se suman al precio final de las mercancías.

## Identificación de principales alternativas

Una vez que la empresa ha definido sus objetivos de canal, debe identificar sus principales alternativas de canal en términos de los *tipos* de intermediarios, el *número* de intermediarios y las *responsabilidades* de cada miembro del canal.

### Tipos de intermediarios

Una empresa debe identificar los tipos de los miembros del canal disponibles para llevar a cabo su labor en el canal. La mayoría de las empresas se enfrenta a muchas opciones de miembros del canal. Por ejemplo, hasta hace poco, Dell vendía directamente a los consumidores finales y a los compradores de negocios sólo a través de su sofisticado canal de marketing por teléfono y por Internet. También vendía directamente a los grandes compradores corporativos, institucionales y gubernamentales mediante su fuerza de ventas. Sin embargo, para llegar a más consumidores e igualar a los competidores como HP, Dell ahora vende indirectamente a través de minoristas como Best Buy, Staples y Walmart, y a través de revendedores de valor agregado, distribuidores independientes y distribuidores que desarrollan sistemas informáticos y aplicaciones personalizadas a las necesidades especiales de los clientes empresariales pequeños y medianos.

El uso de muchos tipos de distribuidores en un canal proporciona tanto ventajas como inconvenientes. Por ejemplo, mediante la venta a través de minoristas y revendedores de valor agregado además de sus propios canales directos, Dell puede llegar a más y diferentes tipos de compradores. Sin embargo, los nuevos canales serán más difíciles de gestionar y controlar. Además, los canales directos e indirectos competirán entre sí por muchos de los mismos clientes, causando potenciales conflictos. De hecho, Dell a menudo se encuentra “atrapada en el medio”, con su representante de ventas directo quejándose de la competencia de tiendas minoristas, mientras que sus revendedores de valor agregado se quejan de que los representantes de ventas directos están socavando sus negocios.

### Número de intermediarios de marketing

Las empresas también deben determinar el número de miembros del canal que utilizará en cada nivel. Existen tres estrategias: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva. Los fabricantes de productos de conveniencia y materias primas comunes por lo general buscan **distribución intensiva**: una estrategia en que abastecen sus productos en tantos puntos de venta como sea posible. Estos productos deben estar disponibles cuando y donde los consumidores quieren. Por ejemplo, dentífrico, dulces y otros artículos similares se venden en millones de puntos de venta para proporcionar la máxima exposición de marca y comodidad para los clientes. Kraft, Coca-Cola, Kimberly-Clark, y otras empresas de bienes de consumo distribuyen sus productos en esta forma.

Por el contrario, algunos productores de manera deliberada limitan el número de intermediarios que manejan sus productos. La forma extrema de esta práctica es la **distribución exclusiva**, en la cual el productor da a sólo un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo para distribuir sus productos en sus territorios. La distribución exclusiva se encuentra a menudo en la distribución de marcas de lujo. Por ejemplo, los exclusivos automóviles Bentley por lo general son vendidos por sólo unos cuantos distribuidores autorizados en cualquier área de mercado determinada. Sin embargo, algunos productores de bienes comerciales también practican la distribución exclusiva. Por ejemplo, el fabricante de herramientas para exteriores STIHL no vende sus motosierras, sopladoras, recortadoras de arbustos y otros productos a través de comercializadores masivos como Lowe's, Home Depot y Sears; en lugar de ello, vende sólo a través de un cuerpo selecto de distribuidores independientes de ferreterías y de jardinería y césped. Mediante la concesión de distribución

#### Distribución intensiva

Abastecer el producto en tantos puntos de venta como sea posible.

#### Distribución exclusiva

Dar a un número limitado de intermediarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la empresa en sus territorios.

**Why is the world's number one selling brand of chain saw not sold at Lowe's or The Home Depot?**



We can give you 8,000 reasons, our legion of independent STIHL dealers nationwide. We count on them every day and so can you. To give you a product demonstration, straight talk and genuine advice about STIHL products. To offer fast and expert on-site service. And to stand behind every product they carry, always fully assembled. You see, we won't sell you a chain saw in a box, not even in a big one. Are you ready for a STIHL?

To find a dealer: [stihlus.com](http://stihlus.com) or call 1-800 GO STIHL.

The Home Depot and Lowe's are registered trademarks of their respective companies.

Number 1 Worldwide **STIHL**

▲ **Distribución exclusiva:** STIHL vende sus motosierras, sopladoras, recortadoras de arbustos y otros productos sólo a través de un cuerpo selecto de ferreterías y comerciantes de césped y jardín independientes. "Contamos con ellos cada día y usted también lo puede hacer".

STIHL, Inc., Virginia Beach, VA, oficinas corporativas de operaciones en Estados Unidos

exclusiva, STIHL obtiene un mayor apoyo de venta de los distribuidores.

► La distribución exclusiva también mejora la imagen de la marca STIHL y permite incrementos mayores provocados por el mayor servicio de valor agregado del distribuidor.

Entre la distribución intensiva y la exclusiva se encuentra la **distribución selectiva**: el uso de más de uno pero menos que todos los intermediarios que están dispuestos a tener en existencia los productos de la compañía. De esta manera se distribuyen la mayoría de las marcas de televisores, muebles y electrodomésticos. Por ejemplo, Whirlpool y GE venden sus principales electrodomésticos a través de redes de distribuidores y grandes minoristas seleccionados. Mediante la distribución selectiva, pueden desarrollar buenas relaciones de trabajo con los miembros seleccionados del canal y esperar un esfuerzo de venta mejor que el promedio. La distribución selectiva da a los productores una buena cobertura del mercado con mayor control y menor costo que la distribución intensiva.

### Responsabilidades de los miembros del canal

El productor y los intermediarios deben acordar los términos y las responsabilidades de cada miembro del canal. Deben ponerse de acuerdo sobre las políticas de precios, condiciones de venta, derechos de territorio y los servicios específicos que realizará cada parte. El productor debe establecer un precio de lista y un conjunto razonable de descuentos para los intermediarios. Debe definir el territorio de cada miembro del canal, y debe ser cuidadoso de dónde coloca nuevos distribuidores.

Las funciones y servicios mutuos deben precisarse de manera cuidadosa, sobre todo en canales de franquicia y de distribución exclusiva. Por ejemplo, McDonald's proporciona a los franquiciados apoyo promocional, un sistema de mantenimiento de registros, capacitación en la Universidad de la Hamburgesa y asistencia de la dirección general. A su vez, los franquiciados deben cumplir con los estándares de la compañía de instalaciones físicas y calidad de los alimentos, cooperar con nuevos programas de promoción, proporcionar la información solicitada y comprar productos alimenticios especificados.

## Evaluación de las principales alternativas

### Distribución selectiva

El uso de más de uno pero menos que todos los intermediarios dispuestos a tener el inventario de los productos de la compañía.

Supongamos que la empresa ha identificado varias alternativas de canal y quiere seleccionar la que mejor satisfaga sus objetivos de largo plazo. Cada alternativa debe ser evaluada contra criterios de control, económicos y de adaptabilidad.

Utilizando *criterios económicos*, la empresa compara las probables ventas, los costos y la rentabilidad de diferentes alternativas de canal. ¿Cuál será la inversión requerida por cada alternativa y qué rendimientos producirá? La empresa también debe tener en cuenta *cuestiones de control*. Utilizar intermediarios por lo general significa darles algún control sobre el marketing del producto, y algunos intermediarios toman más control que otros. Si todo lo demás permanece igual, la empresa prefiere mantener el mayor control posible. Por último, la empresa debe aplicar *criterios de adaptabilidad*. Los canales a menudo implican compromisos a largo plazo, sin embargo, la empresa quiere mantener el canal flexible para que pueda adaptarse a los cambios ambientales. Por lo tanto, para ser considerado, un canal que implique compromisos a largo plazo debe ser considerablemente superior en términos económicos y de control.

## Diseño de canales de distribución internacional

Los mercadólogos internacionales se enfrentan a muchas complejidades adicionales en el diseño de sus canales. Cada país tiene su propio sistema de distribución que ha evolucionado con el tiempo y que cambia poco a poco. Los sistemas de canal pueden variar mucho de un país a otro. Por lo tanto, los mercadólogos globales por lo general deben adaptar sus estrategias de canal a las estructuras existentes dentro de cada país.

En algunos mercados, el sistema de distribución es complejo y difícil de penetrar, y está compuesto por muchas capas y un gran número de intermediarios. Por ejemplo, muchas empresas occidentales encuentran difícil navegar en el sistema de distribución de Japón, que es complejo, muy

marcado por la tradición e implica a muchos distribuidores que tocan el producto antes de que llegue a los anaqueles de la tienda.

En el otro extremo, los sistemas de distribución en los países en desarrollo pueden ser dispersos, inefficientes o totalmente inexistentes. Por ejemplo, China y la India son enormes mercados, cada uno con bastante más de mil millones de habitantes. Sin embargo, debido a los inadecuados sistemas de distribución, la mayoría de las empresas pueden acceder de forma rentable a sólo una pequeña porción de la población que se encuentra en las ciudades más prósperas de cada país. “China es un mercado muy descentralizado”, señala un experto de comercio de China. “[Está] conformado por hasta dos docenas de mercados distintos dispersos a través de 2 000 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 logística por envolver, agrupar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar la cantidad de bienes representa más de 15% del PIB de la nación, mucho más alto que en la mayoría de los demás países. (Los costos de logística de Estados Unidos representan justo por debajo del 8% del PIB de la nación). Después de años de esfuerzo, incluso los ejecutivos de Walmart admiten que han sido incapaces de montar una cadena de suministros eficiente en China.<sup>8</sup>

Las costumbres locales a veces pueden influir grandemente en la forma en que una empresa distribuye productos en los mercados mundiales. ► Por ejemplo, en barrios de bajos ingresos en Brasil, donde los consumidores tienen acceso limitado a los supermercados, Nestlé complementa su distribución con miles de vendedores independientes que ofrecen los productos Nestlé de puerta a puerta. Y en Japón, los vendedores de puerta en puerta venden casi la mitad de todos los vehículos nuevos vendidos cada año.<sup>9</sup>



▲ Diferencias del canal internacional: en barrios de bajos ingresos en Brasil, donde los consumidores tienen acceso limitado a los supermercados, Nestlé complementa su distribución con miles de vendedores independientes que ofrecen los productos de Nestlé de puerta en puerta.

Cortesía de Nestlé Brasil Ltda. Fotógrafo: Ricardo Teles.

### Comentario del autor ➤

Ahora es el momento para implementar el diseño de canal elegido y trabajar con los miembros del canal seleccionado para gestionar y motivarlos.

#### Gestión del canal de marketing

Elegir, administrar y motivar a los miembros individuales de un canal y evaluar su desempeño en el tiempo.

## Decisiones de gestión de canal

Una vez que la compañía ha revisado sus alternativas de canal y ha determinado el mejor diseño del canal, debe implementar y gestionar el canal elegido. La **gestión del canal de marketing** requiere seleccionar, gestionar y motivar a los miembros individuales del canal y evaluar su rendimiento en el tiempo.

### Selección de los miembros del canal

Los productores varían en su capacidad para atraer a intermediarios calificados de marketing. Algunos productores no tienen ningún problema firmando con los miembros del canal. Por ejemplo, cuando Toyota presentó su línea Lexus en Estados Unidos, no tuvo problema alguno en atraer a nuevos distribuidores; de hecho, tuvo que rechazar a muchos revendedores aspirantes.

En el otro extremo están los productores que tienen que trabajar duro para atraer a intermediarios suficientemente calificados. Por ejemplo, cuando Timex intentaba vender sus baratos relojes a través de joyerías convencionales, la mayoría de ellas se negaron a tenerlos en existencia. La empresa entonces logró introducir sus relojes en puntos de venta de comercialización masiva, lo que terminó resultando ser una decisión acertada por el rápido crecimiento de estos puntos de venta.

Incluso las marcas establecidas pueden tener dificultades para ganar y mantener su distribución deseada, en especial cuando se trata con revendedores potentes. Por ejemplo, no encontrará los pañales Pampers de P&G en una tienda Costco. Después de que P&G declinó fabricar los pañales de la marca propia de Costco, Kirkland, hace algunos años, Costco les dio una patada a los Pampers y ahora sólo tiene en existencias los pañales Huggies y los de su propia marca Kirkland (fabricados por el fabricante de Huggies Kimberly-Clark). Perder a Costco, el minorista de pañales número dos después de Walmart, ha costado a P&G entre 150 y 200 millones de dólares en ventas anuales.<sup>10</sup>

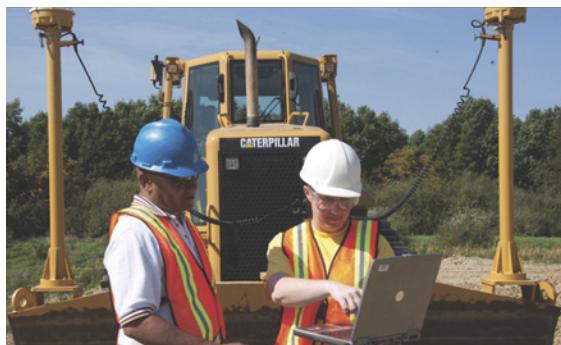
Al seleccionar intermediarios, la empresa debe determinar qué características distinguen a los mejores. La empresa querrá evaluar los años que llevan los miembros de cada canal en el negocio, otras líneas que maneja, su ubicación, crecimiento y registro de utilidades, disposición a cooperar y reputación.

## Gestionar y motivar a los miembros del canal

Una vez seleccionados, los miembros del canal deben ser gestionados y motivados de manera continua para que tengan su mejor desempeño. La empresa debe vender no sólo *a través* de los intermediarios, sino también *para* y con ellos. La mayoría de las empresas ve a sus intermediarios como socios y clientes de primera línea. Practican una fuerte *gestión de relaciones con socios* para forjar asociaciones a largo plazo con los miembros del canal. Esto crea un sistema de entrega de valor que satisface las necesidades de la empresa y de sus socios comerciales.

En la gestión de sus canales, la empresa debe convencer a los distribuidores de que ellos pueden tener mayor éxito trabajando juntos como parte de un sistema de entrega de valor cohesivo. Por lo tanto, P&G trabaja en estrecha colaboración con Target para crear valor superior para los consumidores finales. Los dos planifican conjuntamente las metas y estrategias de comercialización, los niveles de inventario y programas de publicidad y promoción.

Asimismo, el fabricante de equipo pesado Caterpillar trabaja en estrecha armonía con su red mundial de distribuidores independientes para encontrar mejores maneras de aportar valor a los clientes.<sup>11</sup>



**▲ Caterpillar trabaja en estrecha colaboración con su red mundial de distribuidores independientes para encontrar mejores formas de aportar valor a los clientes. Cuando se descompone un equipo grande marca CAT, los clientes saben que pueden contar con Caterpillar y su extraordinaria red de concesionarios para recibir apoyo.**

Reimpreso por cortesía de Caterpillar Inc.

La centenaria Caterpillar fabrica productos innovadores y de alta calidad. Sin embargo, la razón más importante para el dominio de Caterpillar es su red de distribución de 220 extraordinarios distribuidores independientes en todo el mundo. Caterpillar y sus distribuidores trabajan como socios. Según un exCEO de Caterpillar: “Después de que el producto sale por nuestra puerta, los concesionarios toman el mando. Ellos son los que están en la línea del frente. Son los que viven con el producto durante su vida. Son a quienes los clientes ven”. ► Cuando se descompone un equipo grande de Caterpillar, los clientes saben que pueden contar con Caterpillar y su extraordinaria red de concesionarios para que los apoyen. Los distribuidores desempeñan un papel vital en casi todos los aspectos de las operaciones de Caterpillar, desde el diseño de productos y entrega, hasta el servicio al producto y soporte.

Caterpillar en realidad conoce a sus distribuidores y se preocupa por su éxito. Vigila de cerca las ventas de cada concesionario, su posición en el mercado, capacidad de servicio y situación financiera. Cuando ve un problema, salta para ayudar. Además de los vínculos de negocios más formales, Caterpillar forma estrechos lazos personales con los concesionarios en un tipo de relación familiar. Caterpillar y sus distribuidores sienten un profundo orgullo de lo que están logrando juntos. Como dice el exCEO: “Existe una camaradería entre nuestros distribuidores alrededor del mundo que en realidad la hace algo más que un acuerdo financiero. Sienten que lo que están

haciendo es bueno para el mundo porque son parte de una organización que hace, vende y atiende a las máquinas que hacen trabajar al mundo”.

Como resultado de su asociación con sus distribuidores, Caterpillar domina los mercados de equipo pesado para construcción, minería y maderería. Sus familiares tractores, cargadoras, niveladoras y camiones capturan un 40% del negocio de maquinaria pesada en todo el mundo, más que el doble del número dos, Komatsu.

Muchas empresas están instalando sistemas integrados de alta tecnología de gestión de relaciones con socios (PRM) para coordinar sus esfuerzos de marketing del canal total. Al igual que utilizan sistemas de software para CRM que ayudan a gestionar las relaciones con los clientes importantes, las empresas pueden utilizar ahora software para PRM y para gestión de la cadena de suministro (SCM) para ayudarles a reclutar, capacitar, organizar, gestionar, motivar y evaluar las relaciones con socios de canal.

## Evaluación de los miembros del canal

La empresa debe verificar periódicamente el rendimiento de los miembros del canal contra estándares tales como cuotas de ventas, los niveles promedio de inventario, tiempo de entrega al cliente, tratamiento de bienes dañados y perdidos, cooperación en la promoción de la empresa y programas de capacitación y servicios al cliente. La empresa debe reconocer y recompensar a los intermediarios que están funcionando bien y agregan buen valor para los consumidores. Quienes se desempeñen mal deben ser ayudados o, como último recurso, remplazados.

Por último, las empresas necesitan ser sensibles a las necesidades de sus socios de canal. Quienes tratan mal a sus socios corren el riesgo no sólo de perder su apoyo sino también de causar algunos problemas legales. La siguiente sección describe diversos derechos y deberes relativos a las empresas y otros miembros del canal.

### REDUCTOR DE VELOCIDAD

### VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Es hora de otra pausa. Esta vez, compare los sistemas de canal de Caterpillar y Burger King.

- Haga un diagrama de los sistemas de canal de Caterpillar y de Burger King. ¿Cómo se comparan en términos de niveles de canal, tipos de intermediarios, roles y responsabilidades de los miembros del canal y otras características? ¿Qué tan bien está diseñado cada sistema?
- Evalúe qué tan bien Caterpillar y Burger King han gestionado y apoyado sus canales. ¿Con qué resultados?

## Políticas públicas y decisiones de distribución

En su mayor parte, las empresas son legalmente libres de desarrollar cualquier arreglo de canal que les convenga. En realidad, las leyes que afectan a los canales pretenden evitar las tácticas excluyentes de algunas empresas que podrían impedir a otra empresa utilizar un canal deseado. La mayoría de las leyes de canal tratan sobre los mutuos derechos y deberes de los miembros del canal una vez que han formado una relación.

Muchos productores y mayoristas gustan de desarrollar canales exclusivos para sus productos. Cuando el vendedor permite que sólo ciertos puntos de venta tengan sus productos en existencias, esta estrategia se denomina *distribución exclusiva*. Cuando el vendedor requiere que estos distribuidores no manejen productos competidores, su estrategia se llama *acuerdos de exclusividad*. Ambas partes pueden beneficiarse de los acuerdos de exclusividad: el vendedor obtiene puntos de venta más leales y confiables, y los distribuidores obtienen una fuente constante de suministros y un mayor apoyo del vendedor. Pero los acuerdos de exclusividad también excluyen a otros productores de vender a estos comerciantes. Esta situación trae a los contratos de exclusividad al ámbito de aplicación de la Ley Clayton de 1914. Son legales siempre y cuando no disminuyan sustancialmente la competencia o tiendan a crear un monopolio, y sólo en tanto ambas partes entren en el acuerdo de manera voluntaria.

Los acuerdos de exclusividad a menudo incluyen *acuerdos de exclusividad territoriales*. El productor puede acordar no vender a otros distribuidores en un área determinada, o el comprador podría acordar vender sólo en su propio territorio. La primera práctica es normal en los sistemas de franquicia como una forma de aumentar el compromiso y entusiasmo del distribuidor. También es perfectamente legal: un vendedor no tiene obligación legal alguna de vender a través de más puntos de venta que los que desea. La segunda práctica, según la cual el productor intenta impedir a un distribuidor vender fuera de su territorio, se ha convertido en una cuestión legal importante.

Los productores de una marca fuerte a veces la venden a los distribuidores sólo si ellos aceptan también tomar otros artículos de la línea, o todo el resto de su línea. Esto se denomina *forzar la línea completa*. Dichos *acuerdos vinculantes* no son necesariamente ilegales, pero violan la Ley Clayton si tienden a disminuir sustancialmente la competencia. La práctica puede impedir que los consumidores elijan libremente entre proveedores competidores de otras marcas.

Por último, los productores tienen la libertad para seleccionar sus concesionarios, pero su derecho a rescindir de ellos está algo limitado. En general, los vendedores pueden quitar a sus distribuidores "por alguna causa". Sin embargo, no pueden quitar distribuidores si, por ejemplo, los distribuidores se niegan a cooperar en un arreglo legal dudoso, como transacciones de exclusividad u otros acuerdos vinculantes.

### Comentario del autor ➤

Los mercadólogos solían llamar a esto simplemente *distribución física*. Pero como estos títulos sugieren, el tema ha crecido en importancia, complejidad y sofisticación.

### Logística de marketing (o distribución física)

Planificación, implementación y control del flujo físico de materiales, bienes finales e información relacionada desde sus puntos de origen a los puntos de consumo para satisfacer los requerimientos del cliente con una ganancia.

### Gestión de la cadena de suministro

Gestión hacia adelante y hacia atrás de los flujos de materiales, bienes finales e información relacionada entre los proveedores, la empresa, los revendedores y los consumidores finales.



▲ Logística: Como sugiere este enorme arsenal de contenedores para transporte, las empresas estadounidenses gastaron 1.1 billones de dólares el año pasado —7.7% del PIB de Estados Unidos— en agrupar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar mercancías.

Glowimages

## Logística de marketing y gestión de la cadena de suministro

En el mercado global de hoy, vender un producto a veces es más fácil que hacerlo llegar a los clientes. Las empresas deben decidir sobre la mejor manera de almacenar, manejar y transportar sus productos y servicios de manera que estén disponibles para los clientes en los surtidos correctos, y en el momento y el lugar apropiados. La eficacia de la logística tiene un impacto importante tanto en la satisfacción del cliente como en los costos de la empresa. Aquí tenemos en cuenta la naturaleza e importancia de la gestión de la logística en la cadena de suministro, los objetivos del sistema de logística, las funciones principales de logística y la necesidad de la gestión integrada de la cadena de suministro.

### Naturaleza e importancia de la logística de marketing

Para algunos gerentes, la logística de marketing significa sólo camiones y almacenes. Pero la logística moderna es mucho más que eso. La **logística de marketing** —también llamada **distribución física**— implica la planificación, la implementación y el control del flujo físico de bienes, servicios e información relacionada desde los puntos de origen a los puntos de consumo para satisfacer los requerimientos del cliente con una utilidad. En resumen, se trata de llevar el producto adecuado al cliente apropiado en el lugar correcto y en el momento propicio.

En el pasado, los planificadores de la distribución física solían iniciar con los productos en la planta y luego trataban de encontrar soluciones de bajo costo para hacerlos llegar a los clientes. Sin embargo, la *logística centrada en los clientes* de hoy comienza en el mercado y trabaja hacia atrás hasta la fábrica o, incluso, hasta las fuentes de suministro. La logística de marketing implica no sólo la *distribución de salida* (mover los productos desde la fábrica a los revendedores y en última instancia a los clientes) sino también la *distribución de entrada* (el movimiento de productos y materiales desde los proveedores a la fábrica) y la *distribución inversa* (reutilización, reciclado, remodelación o disposición de productos rotos, no deseados o de exceso que son devueltos por los consumidores o distribuidores). Es decir, se trata de toda la **gestión de la cadena de suministro**: la gestión de valor agregado hacia arriba y hacia abajo de los flujos de materiales, bienes finales e información relacionada entre proveedores, la empresa, los revendedores y consumidores finales, como se muestra en la ➤ Figura 10.5.

Es tarea del gerente de logística coordinar las actividades de los proveedores, agentes de compras, mercadólogos, miembros del canal y clientes. Estas actividades incluyen pronósticos, sistemas de información, compras, planificación de la producción, procesamiento de pedidos, inventario, almacenaje y planificación de transporte.

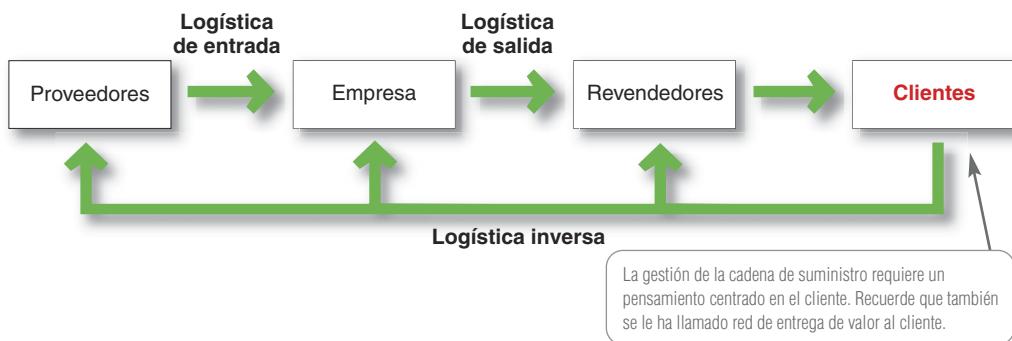
Hoy las empresas están haciendo más hincapié en la logística por varias razones. En primer lugar, las empresas pueden obtener una poderosa ventaja competitiva al utilizar una mejor logística para dar a los clientes mejor servicio o precios más bajos. En segundo lugar, una mejor logística puede producir enormes ahorros para la empresa y sus clientes. Hasta 20% del precio de un producto promedio lo causan el envío y el transporte. Esto supera con creces el costo de la publicidad y muchos otros gastos de marketing. ➤ Las empresas estadounidenses gastaron 1.1 billones de dólares el año pasado —alrededor del 7.7% del PIB— en envolver, agrupar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar mercancías. Eso es más que el PIB nacional de todos los países del mundo excluyendo a 13 de ellos.<sup>12</sup>

Reducir incluso una pequeña parte de los costos de logística puede significar un ahorro sustancial. Por ejemplo, Walmart hace poco realizó un programa de mejoras de logística a través de compras más eficientes, mejor gestión de inventario y una mayor productividad de cadena de suministro que reducirá los costos de la cadena de suministro entre 5 y 15% durante los próximos cinco años: entre 4 000 y 12 000 millones de dólares.<sup>13</sup>

En tercer lugar, la explosión en la variedad de productos ha creado la necesidad de una gestión de la logística mejorada. Por ejemplo, en 1916 la típica tienda Piggly Wiggly tenía en existencias sólo 605 artículos. Hoy, una Piggly Wiggly tiene en existencias un desconcertante stock de entre 20 000 y 35 000 artículos, dependiendo del tamaño de la tienda. Una tienda Walmart Supercenter tiene en stock más de 100 000 productos, 30 000 de los cuales son abarrotes.<sup>14</sup> Hacer pedidos, envíos, inventarios y controlar semejante variedad de productos presenta un reto considerable de logística.

Las mejoras en la tecnología de información también han creado oportunidades para importantes ganancias en la eficiencia de la distribución. Las empresas de hoy están utilizando sofisticado software para la gestión de la cadena de suministro, sistemas de logística basados en Internet,

► **Figura 10.5** Gestión de la cadena de suministro.



escáneres de punto de venta, etiquetas RFID, seguimiento satelital y transferencia electrónica de datos de pedidos y pagos. Dicha tecnología les permite gestionar rápida y eficientemente el 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 al medio ambiente y a los esfuerzos de sustentabilidad ambiental de la empresa. El transporte, almacenaje, embalaje y otras funciones de logística son típicamente los mayores contribuyentes de la cadena de suministro a la huella ecológica de la empresa. Al mismo tiempo, también proporcionan una de las zonas más fértils para ahorrar costos. En otras palabras, desarrollar una *cadena de suministro verde* no sólo es ambientalmente responsable sino que también puede ser rentable. A continuación un ejemplo sencillo:<sup>15</sup>

El fabricante de bienes de consumo empacados SC Johnson hizo un cambio aparentemente simple pero inteligente —y rentable— en la forma de acomodar sus productos en sus camiones. Con el antiguo sistema, una carga de sus productos Ziploc llenaba un remolque de camión antes de alcanzar el límite de peso máximo. En contraste, una carga de limpiador para vidrios Windex llegaba al peso máximo antes de que el tráiler estuviera lleno. Mezclando estratégicamente los dos productos, SC Johnson encontró que podía enviar la misma cantidad de productos con 2 098 envíos menos, mientras quemaba 168 000 menos galones de combustible diesel y eliminaba 1 882 toneladas de gases de efecto invernadero. Dice el director de cuestiones ambientales de la empresa: “Cargar un camión puede parecer sencillo, pero asegurarse de que un camión esté verdaderamente lleno es una ciencia. Llegar de manera constante al peso máximo del tráiler ha ofrecido una oportunidad enorme para reducir nuestro consumo de energía, reducir nuestras emisiones de gases efecto invernadero y ahorrar dinero”. “La sustentabilidad no debería tratarse de Washington empujándole cosas verdes por la garganta”, concluye un experto en cadenas de suministro. “Esto tiene qué ver con mucho dinero, con la reducción de los costos”.

## Objetivos del sistema de logística

Algunas empresas enuncian su objetivo de logística como prestar el máximo servicio al cliente al menor costo. Por desgracia, tan bonito como esto suena, ningún sistema de logística puede tanto maximizar el servicio al cliente como minimizar los costos de distribución. El máximo servicio al cliente implica una entrega rápida, grandes inventarios, surtidos flexibles, políticas de devoluciones libres y otros servicios, todos los cuales elevan los costos de distribución. En contraste, los costos mínimos de distribución implican una entrega más lenta, inventarios más pequeños y lotes de envío más grandes, que representan un menor nivel global de servicio al cliente.

El objetivo de la logística de marketing debe ser proporcionar un nivel *meta* de servicio al cliente al menor costo. La empresa debe primero investigar la importancia de diversos servicios de distribución para los clientes y entonces establecer los niveles deseados de servicio para cada segmento. El objetivo es maximizar las *utilidades*, no las ventas. Por lo tanto, la empresa debe sopesar los beneficios de proporcionar mayores niveles de servicio contra los costos. Algunas empresas ofrecen menos servicio que sus competidores y cobran un precio menor. Otras empresas ofrecen más servicios y cobran precios más altos para cubrir los costos más altos.

## Principales funciones de logística

Dado un conjunto de objetivos de logística, la empresa diseña un sistema de logística que minimice el costo de alcanzar estos objetivos. Las funciones principales de logística son *almacenaje, gestión de inventarios, transporte y gestión de información de logística*.

### Almacenaje

Los ciclos de producción y consumo rara vez coinciden, por lo que la mayoría de las empresas debe almacenar sus bienes mientras esperan a ser vendidos. Por ejemplo, Snapper, Toro y otros fabricantes de cortacéspedes tienen sus fábricas en operación todo el año y almacenan sus productos para la fuerte temporada de compras de primavera y verano. La función de almacenamiento permite superar discordancias entre cantidades necesarias y oportunidad, asegurando que los productos estén disponibles cuando los clientes estén dispuestos a comprarlos.

La empresa debe decidir *cuántos y qué tipo* de almacenes necesita y *dónde* estarán ubicados. La compañía podría utilizar o *almacenes o centros de distribución*. Los almacenes embodegan mercancías por períodos de moderados a largos. En contraste, los **centros de distribución** están diseñados para mover mercancías en lugar de simplemente almacenarlas. Son bodegas grandes y altamente automatizadas, diseñadas para recibir mercancías de diversas plantas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente y entregar la mercancía a los clientes lo más pronto posible.

Por ejemplo, Walmart opera una red de 147 enormes centros de distribución. Un único centro, que atiende las necesidades diarias de 75 a 100 tiendas Walmart, por lo general contiene alrededor de 93 mil metros cuadrados (unos 20 campos de fútbol) bajo un solo techo. En un centro típico, los escáneres láser recorren cientos de miles de cajas de bienes por día a lo largo de 19 kilómetros de bandas transportadoras y entre 500 y 1 000 asociados del centro cargan o descargan unos 500 camiones diariamente. El centro de distribución de Walmart en Monroe, Georgia, contiene un congelador de casi 11 800 metros cuadrados (alrededor de 2.5 campos de fútbol) que puede contener 10 000 tarimas, es decir, el espacio suficiente para 58 millones de paletas heladas.<sup>16</sup>

Como casi todo en estos días, el almacenaje ha visto cambios dramáticos en la tecnología en los años recientes. Los anticuados métodos de manipulación de materiales constantemente están siendo sustituidos por sistemas más eficaces, controlados por computadora, que requieren pocos empleados. Computadoras y escáneres leen los pedidos y dirigen carretillas elevadoras, montacargas eléctricos o robots para reunir los bienes, moverlos a los andenes de carga y emitir facturas. ▶ Por ejemplo, el minorista de artículos de oficina Staples ahora emplea “un equipo de súper-cobradores —en naranja fluorescente— que mantienen su almacén tarareando felizmente”.<sup>17</sup>

Imagine un equipo de empleados que trabaja 16 horas al día, siete días a la semana. Nunca faltan por estar enfermos o llegan tarde. No exigen beneficio alguno, no requieren seguro de salud y no reciben sueldos. Y nunca se quejan. Suena como un montón de robots, ¿verdad? Son, de hecho, robots, y están cambiando drásticamente la forma en que Staples entrega blocs de notas, plumas y clips para papel a sus clientes. Cada día, en el enorme centro de distribución de Staples en Chambersburg, Pennsylvania, 150 robots que parecen una bien entrenada raza de perros de trabajo, como cobradores dorados. Cuando los pedidos llegan, los robots recuperan las plataformas con los artículos adecuados y los llevan a las estaciones de selección donde esperan pacientemente mientras los seres humanos eligen los productos correctos y los colocan en cajas. Cuando se surten los pedidos, los robots devuelven cuidadosamente las plataformas a su lugar entre el resto. Los robots casi cuidan de sí mismos. Cuando tienen poca energía, se dirigen a terminales de carga de batería o, como dice el personal del almacén, “van ellos mismos por un vaso de agua”. Los robots ahora operan el 50% de las instalaciones de Chambersburg, donde la producción diaria promedio ha aumentado hasta 60% desde que ellos llegaron a escena.

### Gestión de inventarios

La gestión de inventario también afecta a la satisfacción del cliente. Aquí, los gerentes deben mantener el delicado equilibrio entre tener un inventario insuficiente y tener uno excesivo. Con muy pocas existencias, la empresa corre el riesgo de no tener los productos cuando los clientes deseen comprarlos. Para remediar esto, la empresa podría necesitar costosos envíos o producción de emergencia. Tener demasiado inventario provoca costos de mantenimiento y obsolescencia de las existencias. Así, en la gestión de inventario, las empresas deben equilibrar los costos de mantener grandes inventarios contra las ventas y utilidades resultantes.

Muchas empresas han reducido considerablemente sus inventarios y costos relacionados a través de sistemas de logística *justo a tiempo*. Con tales sistemas, los productores y minoristas mantienen inventarios pequeños de piezas o mercancías, a menudo suficientes para sólo unos pocos días de operaciones. Las nuevas existencias llegan exactamente cuando se necesitan, en lugar de ser almacenadas en inventario hasta ser utilizadas. Los sistemas justo a tiempo requieren pronósticos precisos

y una entrega rápida, frecuente y flexible para que los nuevos suministros estén disponibles cuando sea necesario. Estos sistemas producen ahorros considerables en el mantenimiento de inventarios y gastos de manipulación.

Los mercadólogos siempre están buscando nuevas maneras de hacer más eficaz la gestión de inventarios. En un futuro no demasiado lejano, el manejo de inventarios podría incluso ser totalmente automatizado. Por ejemplo, en el capítulo 3 hablamos sobre tecnología RFID o “etiquetas inteligentes”, pequeños chips transmisores incrustados o colocados en todo tipo de productos y embalajes, desde flores y máquinas de afeitar hasta neumáticos. Los productos “inteligentes” podrían hacer que la totalidad de la cadena de suministro —que representa casi el 75% del costo de un producto— sea inteligente y automatizada.

Las empresas que utilizan RFID saben, en cualquier momento, exactamente dónde se encuentra físicamente un producto dentro de la cadena de suministro. “Los estantes inteligentes” indican no sólo cuándo es el momento de hacer otro pedido, sino también realizan automáticamente el pedido a sus proveedores. Tan emocionantes nuevas aplicaciones de la tecnología de información van a revolucionar la distribución tal como la conocemos. Muchas ingeniosas y grandes empresas de marketing, como Walmart, P&G, Kraft, IBM, HP y Best Buy, están invirtiendo fuertemente para hacer realidad el pleno uso de la tecnología RFID.<sup>18</sup>

### Transporte

La elección de las compañías de transporte afecta los precios de los productos, el rendimiento de entrega y la condición de los bienes cuando llegan, todo lo cual afectará la satisfacción del cliente. En el transporte de mercancías a sus almacenes, distribuidores y clientes, la empresa puede elegir entre cinco principales modos de transporte: camión, ferrocarril, agua, tubería y aire, junto con un modo alternativo para los productos digitales: Internet.

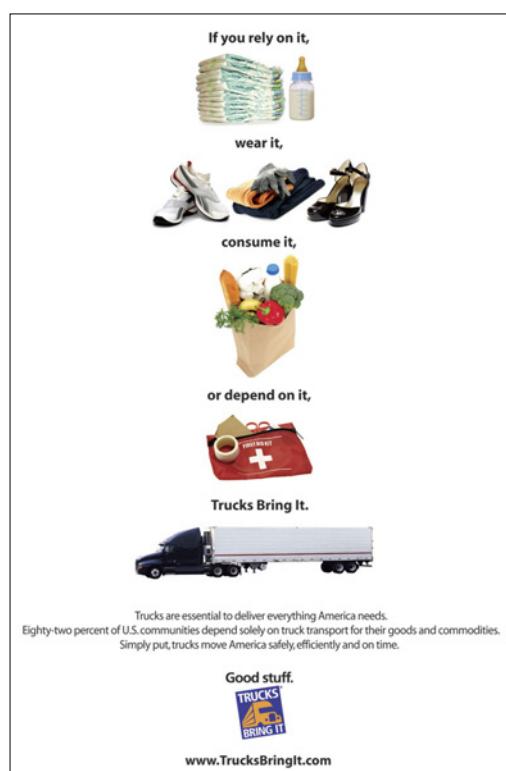
Los *camiones* han aumentado su cuota de transporte constantemente y ahora representan el 40% de las toneladas-millas de carga total que en Estados Unidos son transportadas. Los camiones estadounidenses viajan más de 693 mil millones de kilómetros al año —más del doble de la distancia recorrida hace 25 años— llevando 10 200 millones de toneladas de carga. Según

la Asociación estadounidense de autotransporte (American Trucking Association), 80% de las comunidades de Estados Unidos dependen sólo de los camiones para obtener sus bienes y productos básicos. Los camiones son altamente flexibles en sus rutas y horarios, y por lo general pueden ofrecer un servicio más rápido que los ferrocarriles. Son eficientes para recorridos cortos de mercancías de alto valor. Las empresas de autotransporte han evolucionado en los últimos años para convertirse en proveedores de servicio completo de servicios globales. Por ejemplo, las grandes empresas de camiones ahora ofrecen de todo, desde el seguimiento por satélite, gestión de envíos basado en Web y software de planificación de logística para las operaciones de transporte marítimo transfronterizo.<sup>19</sup>

Los *ferrocarriles* representan el 40% de las toneladas-milla de carga total que en Estados Unidos son transportadas. Son uno de los modos más rentables para el envío de grandes cantidades de productos a granel —carbón, arena, minerales y productos agrícolas y forestales— en largas distancias. En los últimos años, los ferrocarriles han aumentado sus servicios al cliente mediante el diseño de equipos para manejar categorías especiales de productos, y ahora proveen carros plataforma para llevar cajas-remolque de camiones (*piggyback*) y servicios de tránsito como la desviación de productos enviados a otros destinos en ruta y el procesamiento de mercancías en ruta.

Las compañías de transportes por *agua*, responsables de cerca del 5% de las toneladas-milla de carga total transportada, llevan grandes cantidades de mercancías en barcos y barcazas en vías naveables interiores y costeras de Estados Unidos. Aunque el costo del transporte por agua es muy bajo para envíos voluminosos, de poco valor y no perecederos, tales como arena, carbón, granos, petróleo y minerales metálicos, el transporte por agua es el modo más lento y puede verse afectado por el clima. Las *tuberías*, que representan menos del 1% de las toneladas-milla de carga, son un medio especializado de envío de petróleo, gas natural y productos químicos desde sus fuentes hasta los mercados. La mayoría de las tuberías son utilizadas por sus propietarios para enviar sus propios productos.

Aunque las empresas transportistas por *aire* movilizan menos del 1% de toneladas-milla de carga total que se mueve de los bienes de estadounidenses, constituyen



**▲ Autotransporte: más del 80% de las comunidades estadounidenses dependen sólo de la industria camionera para la entrega de sus bienes. “Cosas buenas. Las traen los camiones”.**

American Trucking Association

un importante modo de transporte. Las tarifas de transporte aéreo son mucho mayores que las de ferrocarril o camión, pero la carga aérea es ideal cuando se requiere velocidad o hay que llegar a mercados distantes. Entre los productos más frecuentemente enviados por carga aérea se encuentran los perecederos (pescado fresco, flores cortadas) y artículos de alto valor y bajo volumen (instrumentos técnicos, joyas). Las empresas encuentran que la carga aérea también reduce los niveles de inventario, los costos de empaque y el número de almacenes necesarios.

*Internet* transporta productos digitales desde el productor al cliente a través de satélite, cable, señal inalámbrica o cable de teléfono. Las empresas de software, los medios de comunicación, las empresas de música y video y las de educación, todas hacen uso de Internet para transportar productos digitales. Internet tiene el potencial para disminuir los costos de distribución del producto. Mientras los aviones, camiones y trenes mueven carga y mercancías, la tecnología digital mueve bits de información.

También es posible que los remitentes utilicen **transporte intermodal**, la combinación de dos o más modos de transporte. Doce por ciento de toneladas-milla de la carga total transportada lo hace a través de modos múltiples. *Piggyback* describe el uso de ferrocarril y camiones; *fishyback*, de agua y camiones; *trainship*, agua y ferrocarril; y *airtruck*, aire y camiones. Cada combinación de modos de transporte proporciona ventajas que no puede ofrecer ningún modo único al remitente. Por ejemplo, el modo *piggyback* no sólo resulta más barato que los camiones solos, sino que también proporciona comodidad y flexibilidad.

Al elegir un modo de transporte para un producto, los remitentes deben considerar y equilibrar muchos factores: velocidad, confiabilidad, disponibilidad, costo y otros. Así, si un remitente necesita velocidad, las principales opciones son aire y camión; si el objetivo es el bajo costo, entonces por agua o por ferrocarril podría ser mejor.

### Gestión de información de logística

Las empresas gestionan sus cadenas de suministro a través de la información. Los socios de canal a menudo se vinculan para compartir información y tomar mejores decisiones conjuntas de logística. Desde una perspectiva de logística, los flujos de información, tales como transacciones de clientes, facturación, niveles de inventario y envío e incluso datos de los clientes, están estrechamente relacionados con el rendimiento del canal. Las empresas necesitan procesos simples, accesibles, rápidos y precisos para capturar, procesar y compartir información del canal.

La información puede ser compartida y gestionada de muchas maneras; la mayor parte de la compartición tiene lugar a través del *intercambio de datos electrónicos (EDI)* tradicional o basado en Internet, que es el intercambio digital de datos entre organizaciones usando sobre todo Internet. Walmart, por ejemplo, requiere enlaces EDI con sus más de 90 000 proveedores. Si los nuevos proveedores no tienen capacidad EDI, Walmart trabajará con ellos para encontrar e implementar las herramientas necesarias.<sup>20</sup>

En algunos casos, se solicita a los proveedores generar y organizar ellos mismos los pedidos y las entregas a los clientes. Muchos grandes minoristas —como Walmart y Home Depot— trabajan estrechamente con los principales proveedores, como P&G o Moen para *configurar sistemas de inventario administrado por el proveedor (VMI)* o sistemas de reposición continua de inventario. Al utilizar VMI, el cliente comparte datos en tiempo real sobre sus ventas y niveles de inventario actuales con el proveedor. Luego, el proveedor asume toda la responsabilidad por la gestión de inventarios y entregas. Algunos minoristas incluso pasan los costos de inventario y de entrega al proveedor. Tales sistemas requieren una cooperación estrecha entre el comprador y el vendedor.

### Gestión de logística integrada

#### Gestión de logística integrada

Concepto de logística que enfatiza el trabajo en equipo —tanto dentro de la empresa como entre todas las organizaciones del canal de marketing— para maximizar el desempeño del sistema total de distribución.

Hoy, más y más empresas están adoptando el concepto de **gestión de logística integrada**. Este concepto reconoce que proporcionar el mejor servicio al cliente y recortar los costos de distribución requiere *trabajo en equipo*, tanto dentro de la empresa como entre todas las organizaciones del canal de marketing. Adentro, varios departamentos de la empresa deben colaborar estrechamente para maximizar el rendimiento de su propia logística. Afuera, la empresa debe integrar su sistema de logística con los de sus proveedores y clientes para maximizar el rendimiento de toda la red de distribución.

### Trabajo en equipo interfuncional dentro de la empresa

La mayoría de las empresas asignan la responsabilidad de diversas actividades de logística a varios departamentos: marketing, ventas, finanzas, operaciones y compras. Muy a menudo, cada función intenta optimizar el rendimiento de su propia logística sin tener en cuenta las actividades de las otras. Sin embargo, las actividades de gestión de transporte, inventario, almacenamiento e información interactúan, a menudo de manera inversa. Los menores niveles de inventario reducen los costos



**▲ Gestión de logística integrada: muchas empresas ahora emplean software sofisticado que abarca toda la cadena de suministro, disponible a través de empresas como Logility.**

Logility, Inc.

de mantenimiento de inventario, pero también pueden reducir el servicio al cliente y aumentar los costos de desabastecimiento, pedidos en espera, producciones especiales y costosos envíos de carga rápida. Debido a que las actividades de distribución implican fuertes compensaciones, las decisiones de las diferentes funciones deben coordinarse para lograr un mejor rendimiento general de logística.

El objetivo de la gestión integrada de la cadena de suministros es armonizar todas las decisiones de logística de la compañía. Pueden lograrse estrechas relaciones de trabajo entre departamentos de diversas maneras. Algunas empresas han creado comités permanentes de logística compuestos por los gerentes responsables de las diferentes actividades de distribución física. Las empresas también pueden crear puestos de gerencia de la cadena de suministros que vinculan las actividades de logística de las áreas funcionales. Por ejemplo, P&G ha creado gerentes de abastecimiento de productos que gestionan todas las actividades de la cadena de suministros para cada categoría de producto. Muchas empresas tienen un vicepresidente de logística con autoridad interfuncional.

Por último, las empresas pueden emplear sofisticado software que abarque toda la cadena de suministro, y que es ofrecido por una amplia gama de empresas grandes y pequeñas: desde SAP y Oracle hasta Infor y Logility. Lo importante es que la empresa debe coordinar sus actividades de logística y marketing para crear una alta satisfacción del mercado a un costo razonable.

### Creación de asociaciones de logística

Las empresas deben hacer más que sólo mejorar su propia logística. También deben trabajar con otros socios del canal para mejorar la totalidad de la distribución del canal. Los miembros de un canal de marketing están vinculados estrechamente en la creación de valor para el cliente y el forjado de relaciones con el cliente. El sistema de distribución de una compañía es el sistema de suministro de otra empresa. El éxito de cada miembro del canal depende de la actuación de la totalidad de la cadena de suministro. Por ejemplo, IKEA puede crear sus muebles elegantes pero asequibles y entregar el “Estilo de vida IKEA” sólo si su cadena de suministro —que consta de miles de diseñadores y proveedores de mercancías, las empresas de transporte, almacenes y proveedores de servicios— opera a máxima eficiencia y eficacia centradas en el cliente.

Las empresas inteligentes coordinan sus estrategias de logística y forjan fuertes alianzas con proveedores y clientes para mejorar el servicio al cliente y reducir los costos de canal. Muchas empresas han creado *equipos interfuncionales e interempresariales*. Por ejemplo, la unidad de comida para mascotas Purina de Nestlé dispone de un equipo de decenas de personas que trabajan en Bentonville, Arkansas, la base de Walmart. Los miembros del equipo de Purina Walmart trabajan conjuntamente con sus homólogos en Walmart para encontrar formas de exprimir los costos de su sistema de distribución. El trabajo conjunto beneficia no sólo a Purina y a Walmart, sino también a sus consumidores finales compartidos.

Otras empresas se asocian a través de *proyectos compartidos*. Por ejemplo, muchos grandes minoristas realizan programas conjuntos dentro de las tiendas con los proveedores. Home Depot permite a sus proveedores clave utilizar sus tiendas como un campo de pruebas para nuevos programas de comercialización. Los proveedores pasan tiempo en las tiendas Home Depot viendo cómo se venden sus productos y cómo los clientes se relacionan con ellos. Entonces crean programas especialmente adaptados a Home Depot y sus clientes. Claramente, tanto el proveedor como el cliente se beneficiarán de esas asociaciones. El punto es que todos los miembros de la cadena de suministro deben trabajar juntos en la causa de traer valor al consumidor final.

### Tercerización de logística

Aunque la mayoría de las grandes empresas aman hacer y vender sus productos, muchas detestan el “trabajo pesado” de la logística asociada. Ellos detestan agrupar, cargar, descargar, clasificar, almacenar, volver a cargar, transportar, pasar aduanas y dar seguimiento, todo lo necesario para abastecer sus fábricas y hacer llegar sus productos a sus clientes. Lo odian tanto que un número creciente de empresas ahora subcontrata parte o toda su logística a **proveedores externos de logística (3PL)** tales como Ryder, Penske Logistics, BAX Global, DHL Logistics, FedEx Logistics y UPS Business Solutions. Los proveedores de logística pueden ayudar a las empresas a mejorar sus propios sistemas de logística o incluso asumir y gestionar parte o la totalidad de sus operaciones de logística (consulte Marketing en acción 10.2). Aquí tenemos un ejemplo:<sup>21</sup>

### Proveedor externo de logística (3PL)

Proveedor independiente de logística que lleva a cabo cualquiera o todas las funciones requeridas para que el producto de sus clientes llegue al mercado.

Stonyfield Farm, el fabricante de yogur más grande del mundo, tenía un problema de distribución. A medida que la empresa crecía, las inefficiencias se habían colado en su sistema de distribución. Para ayudar a solucionar el problema, Stonyfield recurrió a un proveedor 3PL, Ryder Supply Chain Solutions. Juntos, Ryder y Stonyfield diseñaron un nuevo sistema de transporte que reduce los costos de procesamiento y distribución, y mejoró los niveles de servicio, mientras que al mismo tiempo reduce significativamente la huella de carbono de la compañía. Después de evaluar la red de Stonyfield, Ryder identificó soluciones óptimas de transporte, incluyendo el uso de vehículos con eficiencias de combustible de RydeGreen. Ayudó a Stonyfield a implementar una flotilla dedicada de camiones pequeños, para hacer entregas regionales en Nueva Inglaterra, y remplazó la red de distribución nacional de Stonyfield, antes basada en la modalidad de camión a capacidad parcial, con un sistema de autotransporte regional de paradas múltiples. Como resultado, Stonyfield ahora mueve más producto con menos camiones, reduciendo a la mitad la distancia recorrida. En total, los cambios produjeron una reducción de 40% de las emisiones de dióxido de carbono relacionadas con el transporte y bajó un increíble 13% de los gastos de transporte de Stonyfield.

## MARKETING EN ACCIÓN

### 10.2

## UPS: “Nos encanta la logística” Ponga a UPS a trabajar para usted y también adorará la logística

Mencione la palabra UPS y la mayoría de las personas imaginan uno de esos familiares camiones color marrón con un chofer amigable, que van por las calles del vecindario entregando paquetes. Para la mayoría de nosotros, un camión marrón de UPS evoca recuerdos de anteriores entregas de paquetes. Sin embargo, la mayoría de los ingresos de UPS no son generados por los clientes residenciales que reciben los paquetes, sino por los empresariales que los envían. Y para sus clientes empresariales, UPS hace más que entregar a tiempo el regalo de navidad de la abuela.

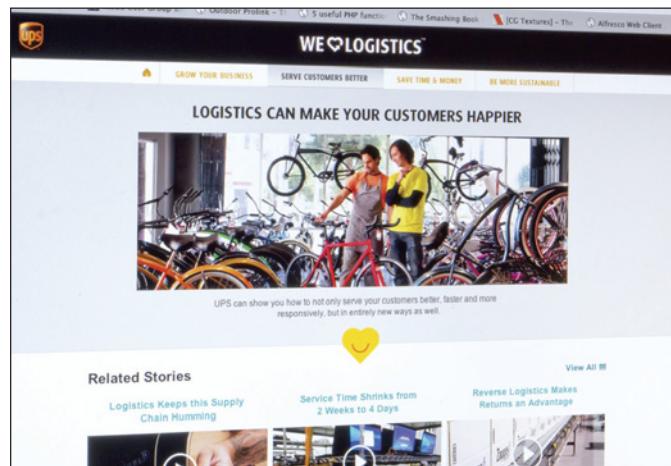
Para la mayoría de las empresas, la entrega física de paquetes es sólo una parte de un proceso mucho más complejo de logística que involucra órdenes de compra, inventarios, comprobaciones de estado de pedidos, facturas, pagos, devolución de mercancía, flotas de vehículos de entregas e incluso transacciones transfronterizas. Las empresas necesitan información oportuna acerca de los paquetes entrantes y salientes: qué contienen, dónde están ubicados en un momento dado, a quién están dirigidos, cuándo van a llegar y cuánto se adeuda. UPS sabe que, para muchas empresas, la logística puede ser una verdadera pesadilla.

Ahí es donde la compañía entra. La logística es exactamente lo que UPS hace mejor. Durante años, UPS ha crecido hasta convertirse en mucho más que un servicio de entrega de paquetes en el vecindario. Ahora es un gigante corporativo de 50 mil millones de dólares que proporciona una amplia gama de soluciones logísticas. Mientras que muchos clientes odian tratar con el proceso de logística, UPS proclama “Nosotros ❤ la logística”. Como piensa UPS, “La nueva logística” es “la fuerza más poderosa en los negocios hoy en día” para crear una ventaja competitiva. Como la empresa lo enumera:

Es cierto que la logística tiene que ver con hacer llegar las cosas a donde necesitan estar, exactamente cuando tienen que estar allí, y hacerlo de la forma más eficiente posible. Pero la logística de hoy puede ofrecer mucho más que eso. La logística tiene qué ver con usar el movimiento de mercancías para ahorrar dinero, ahorrar tiempo y ser más competitivos. Facilita el funcionamiento de su negocio. Le ayuda a crear mejores experiencias para el cliente. Es una nueva forma de pensar. Es la nueva logística.

Si tiene que ver con la logística, en cualquier parte del mundo, probablemente UPS puede hacerlo mejor que nadie. UPS ofrece a los clientes servicios eficientes de distribución multimodal de paquetería, correo y carga. Pero puede también ayudar a los clientes a simplificar el aprovisionamiento, mantener inventarios magros, gestionar y surtir pedidos, almacenar productos, hacer paquetes o ensamblar productos en respuesta a la demanda de los clientes y gestionar la reparación postventa bajo garantía y servicios de devoluciones.

UPS tiene los recursos para manejar las necesidades de logística de las empresas de casi cualquier tamaño. Emplea a más de 400 000 personas, posee casi 100 000 vehículos de entrega, tiene la operación de la novena línea aérea más grande del mundo y mantiene 2 770 instalaciones operativas en 220 países. El año pasado, UPS entregó casi *4 000 millones* de paquetes en todo el mundo. El gigante



**▲ Mientras que muchos clientes odian abordar el proceso de logística, UPS proclama “Nosotros ❤ la logística”. “Facilita el funcionamiento de su negocio. Le ayuda a crear mejores experiencias para el cliente. Es una nueva forma de pensar”.**

Jarrod Weaton/Weaton Digital, Inc.

Ryder, UPS y otros proveedores 3PL ayudan a sus clientes a reafirmar las cadenas de suministro lentas y sobrecargadas; a reducir inventarios y a hacer llegar los productos a los clientes de manera más rápida y confiable. De acuerdo con una encuesta de ejecutivos en jefe de logística de empresas *Fortune 500*, 82% de estas empresas utilizan servicios de 3PL (también llamado *logística subcontratada* o *logística por contrato*). En total, los remitentes estadounidenses gastan 47% de su presupuesto de logística en logística subcontratada.<sup>22</sup>

Las empresas utilizan los proveedores externos de logística por varias razones. En primer lugar, debido a que su foco principal es hacer llegar el producto al mercado, utilizar estos proveedores tiene más sentido, ya que a menudo pueden hacerlo de manera más eficiente y a menor costo. La tercerización típicamente produce ahorros en costos de entre 15 y 30%. En segundo lugar, la tercerización de la logística libera a la empresa para concentrarse más intensamente en su actividad principal. Por último, las empresas de logística integrada entienden los entornos de logística cada vez más complejos.

de la distribución es también el agente aduanal más grande del mundo. Con unos 815 vuelos internacionales al día desde y hacia 327 destinos internacionales, UPS también puede ayudar a las empresas a navegar las complejidades de los envíos internacionales.

En un primer nivel, UPS simplemente puede manejar los envíos de paquetería de una empresa. Sin embargo, en un nivel más profundo, UPS puede asesorar a las empresas sobre cómo mejorar sus propias operaciones de logística generales. Puede ayudar a los clientes a rediseñar sus sistemas de logística para sincronizar mejor el flujo de mercancías, fondos e información hacia arriba y hacia abajo de la cadena de suministro. En un nivel incluso más profundo, las empresas pueden permitir a UPS asumir y gestionar parte o la totalidad de sus operaciones de logística.

Por ejemplo, Zappos.com depende de UPS para que le ayude a ejecutar su proceso de devoluciones eficiente y orientado al cliente. Las devoluciones son clave para la estrategia de satisfacción del cliente de Zappos, y una logística extraordinaria es la clave para un proceso de devolución que marche sobre ruedas. Los clientes pueden solicitar lotes de diferentes estilos y tamaños de calzado en Zappos, probárselos y luego devolver los que no quieren, sin cargo. De hecho, la compañía lo fomenta. Zappos se ha asociado con UPS en logística desde el inicio, construyendo su centro de distribución a unos minutos del centro aéreo UPS Worldport en Louisville, Kentucky. UPS entrega todos los paquetes de Zappos. A continuación, para devolver los artículos no deseados, todo lo que los clientes tienen que hacer es ponerlos en la caja, llamar a UPS para que los recojan y dejar que UPS se encargue del resto. Este proceso de devolución sin tropiezos ejecutado por UPS es una de las razones por las que 75% de los compradores de Zappos.com son clientes más de una sola vez. Además, mediante el uso de las herramientas integradas de envío y seguimiento, Zappos puede supervisar las devoluciones entrantes junto con sus mercancías entrantes provenientes de sus proveedores para, de forma rápida y eficiente, planear y resurtir las existencias para su reventa.

Toshiba, el fabricante de electrónicos de consumo, permite a UPS manejar en cuerpo y alma todo el proceso de reparación de sus computadoras portátiles:

Las proezas de logística de UPS fueron la respuesta a uno de los mayores retos de Toshiba: el tiempo de respuesta en reparaciones de computadoras portátiles. De acuerdo con Mike Simons, CEO

de Toshiba America: “Cuando comenzamos con UPS, pensamos en ellos [sólo] como un servicio para mover paquetes del punto A al punto B: cómo hacer llegar una PC desde el piso de la fábrica a las manos del cliente. Pero al sentarnos con ellos y al ver nuestra cadena de suministro completa, nuestra gestión de piezas y el proceso de reparación, evolucionamos hacia algo mucho más grande”. Ahora, los clientes envían las computadoras portátiles que necesitan reparación a un centro especial de UPS cerca de su centro de operaciones aéreas Worldport en Louisville. Allí, los empleados de UPS reciben las unidades, ejecutan diagnósticos para evaluar las reparaciones necesarias, recogen las piezas necesarias, terminan con rapidez el servicio y devuelven las computadoras a sus propietarios. Ahora UPS puede arreglar y enviar una computadora portátil en un solo día, acortando un proceso de reparación de puerta en puerta que alguna vez duró entre dos y tres semanas a cuatro o menos días. Juntos, UPS y Toshiba mejoraron considerablemente la experiencia de reparación para el cliente.

Por lo tanto, UPS hace mucho más que sólo entregar paquetes. Proporciona una amplia gama de servicios de logística que puede ayudar a las empresas a enfocar sus estrategias de logística, reducir costos y atender mejor a sus clientes. Más que sólo proporcionar servicios de envío, UPS se convierte en un socio estratégico de logística. “Una de las cosas que hemos aprendido con UPS es su voluntad de ser un socio”, dice el CEO de Toshiba America, Simon. “En realidad entienden la experiencia general que estamos tratando de crear para los clientes”.

Un gerente de operaciones de UPS dice: “Queremos entender la totalidad de la cadena de suministro de nuestros clientes. Cuando hay problemas en el campo y los resolvemos —con rapidez, para que puedan mantener un alto nivel de satisfacción del cliente— eso es logística”. Permitir que UPS ayude con la logística permite a las empresas enfocarse en lo que hacen mejor. Y ayuda a mantener las pesadillas fuera del proceso de logística. Como concluye un anuncio de UPS: “Nos encanta la logística. Ponga a UPS a trabajar para usted y también le va a encantar la logística”.

*Fuentes:* Citas, ejemplos y otra información de “How to Level a Playing Field: Why Even the Smallest Companies Should Embrace Logistics”, suplemento especial de publicidad en *Inc.*, junio de 2011, p. 94; <http://thenewlogistics.ups.com/swf#/stories?page=1>, recuperada en octubre de 2011; y [www.thenewlogistics.com](http://www.thenewlogistics.com) y [www.ups.com/content/us/en/about/facts/worldwide.html](http://www.ups.com/content/us/en/about/facts/worldwide.html), visitadas en noviembre de 2011.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

Algunas empresas prestan muy poca atención a sus canales de distribución; otras, sin embargo, han utilizado imaginativos sistemas de distribución para obtener una ventaja competitiva. Las decisiones de canal de la empresa afectan directamente a todas las demás decisiones de marketing. La gerencia debe tomar las decisiones de canal cuidadosamente, incorporando las necesidades actuales al probable entorno de ventas de mañana.



#### OBJETIVO 1 Explicar por qué las empresas utilizan los canales de marketing y analizar las funciones de estos canales. (pp 292–296)

En la creación de valor para el cliente, una empresa no puede hacerlo sola. Debe trabajar dentro de toda una red de socios —una red de entrega de valor— para realizar esta tarea. Las marcas y empresas individuales no compiten; lo hace su red de entrega de valor completa.

La mayoría de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Crean un *canal de marketing* (o *canal de distribución*), es decir, un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor o usuario empresarial. A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, los intermediarios suelen ofrecer a la empresa más de lo que puede lograr por cuenta propia.

Los canales de marketing realizan muchas funciones clave. Algunos ayudan a *completar transacciones* al reunir y distribuir la información necesaria para planificar y ayudar al intercambio, desarrollando y difundiendo *comunicaciones* persuasivas sobre una oferta, realizando trabajo de contacto (encontrar y comunicarse con posibles compradores), *igualar* (dar forma y ajustar la oferta a las necesidades del comprador) y entrar en *negociación* para llegar a un acuerdo sobre precios y otras condiciones de la oferta para que pueda transferirse la propiedad. Otras funciones ayudan a *surtir* las transacciones completadas al ofrecer *distribución física* (transporte y almacenamiento de bienes), *financiamiento* (adquisición y uso de fondos para cubrir los costos de operación del canal) y la toma de riesgos (asumir los riesgos de llevar a cabo la labor de canal).



#### OBJETIVO 2 Analizar cómo interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para realizar el trabajo. (pp 296–303)

El canal será más eficaz cuando cada miembro asuma las tareas que puede hacer mejor. Idealmente, debido a que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito general del canal, todas las empresas del canal deberían trabajar juntas sin problemas. Deberían comprender y aceptar sus roles, coordinar sus objetivos y actividades, y cooperar para alcanzar los objetivos generales del canal. Al cooperar pueden percibir, atender y satisfacer más eficacia a su mercado meta.

En una gran empresa, la estructura de la organización formal asigna roles y proporciona el liderazgo necesario. Pero en un canal de distribución compuesto por empresas independientes, el liderazgo y poder no están formalmente establecidos. Tradicionalmente, los canales de distribución han carecido del liderazgo necesario para asignar funciones y gestionar conflictos. En los últimos años, sin embargo, nuevos tipos de organizaciones de canal han aparecido para proporcionar un liderazgo más fuerte y un mejor rendimiento.



#### OBJETIVO 3 Identificar las principales alternativas de canal abiertas para una empresa. (pp 303–307)

Las alternativas de canal varían desde la venta directa hasta utilizar uno, dos, tres, o más niveles del intermediarios *del canal*. Los canales de marketing enfrentan cambios continuos y a veces drásticos. Tres de las tendencias más importantes son el crecimiento de sistemas de marketing *vertical*, *horizontal* y *multicanal*. Estas tendencias afectan a la cooperación, los potenciales conflictos y la competencia del canal.

El diseño del canal comienza con la evaluación de las necesidades de servicio de canal del cliente y los objetivos y restricciones del canal de la empresa. La empresa, a continuación, identifica las principales alternativas de canal en términos de los *tipos* de intermediarios, el *número* de intermediarios y las *responsabilidades de canal* de cada uno. Deberá evaluarse cada alternativa de canal según criterios económicos, de control y de adaptabilidad. La gestión del canal requiere seleccionar a intermediarios calificados y motivarlos. Los miembros individuales del canal deben evaluarse con regularidad.



#### **OBJETIVO 4** Explicar cómo las empresas seleccionan, motivan y evalúan a los miembros del canal. (pp 307–309)

Los productores varían en su capacidad para atraer a intermediarios calificados de marketing. Algunos productores no tienen problemas para firmar con los miembros del canal, mientras que otros tienen que trabajar duro para tener una alineación de intermediarios suficientemente calificados. Al seleccionar a los intermediarios, la empresa debe evaluar las calificaciones de los miembros de cada canal y seleccionar aquellos que mejor se ajustan a sus objetivos de canal.

Una vez seleccionados, los miembros del canal deben ser continuamente motivados para hacer su mejor esfuerzo. La empresa debe vender no sólo *a través* de los intermediarios, sino también *con* ellos. Deben forjar alianzas fuertes con los miembros del canal para crear un sistema de mercadeo que satisfaga las necesidades del fabricante y de los socios.



#### **OBJETIVO 5** Analizar la naturaleza y la importancia de la logística de marketing y la gestión integrada de la cadena de suministro. (pp 310–317)

La *logística de marketing* (o *distribución física*) es un área de ahorro potencial de costos elevados y de mayor satisfacción del cliente. La

logística de marketing aborda no sólo la *distribución de salida* sino también la distribución de entrada y la *distribución inversa*. Es decir, se trata de la *gestión de la cadena de suministro* en su totalidad: la gestión de flujos de valor agregado entre proveedores, empresa, revendedores y usuarios finales. Ningún sistema de logística puede maximizar el servicio al cliente y al mismo tiempo minimizar los costos de distribución. En su lugar, el objetivo de la gestión de logística es proporcionar un nivel *objetivo* de servicio al menor costo. Las principales funciones de logística son *almacenaje, gestión de inventarios, transporte y gestión de información de logística*.

El concepto de *gestión integrada de la cadena de suministro* reconoce que la mejor logística requiere trabajo en equipo, y que toma la forma de estrechas relaciones de trabajo entre diversas áreas funcionales dentro de la empresa y diversas organizaciones de la cadena de suministro. Las empresas pueden lograr armonía en la logística entre las funciones creando equipos interfuncionales de logística y puestos de gerente de suministros integrales y altos ejecutivos de logística con autoridad interfuncional. Las asociaciones de canal pueden adoptar la forma de equipos interempresariales, proyectos compartidos y sistemas de intercambio de información. Hoy, algunas empresas subcontratan sus funciones de logística a los proveedores externos de logística (3PL) para ahorrar costos, aumentar la eficiencia y obtener acceso más rápido y más eficaz a los mercados mundiales.

## Términos clave

### Objetivo 1

- Red de entrega de valor (p 293)
- Canal de marketing (canal de distribución) (p 293)
- Nivel de canal (p 295)
- Canal de marketing directo (p 295)
- Canal de marketing indirecto (p 295)

### Objetivo 2

- Conflictos de canal (p 297)
- Canal de distribución convencional (p 297)
- Sistema de marketing vertical (VMS) (p 298)

### VMS corporativo (p 298)

- VMS contractual (p 298)
- Organización de franquicias (p 299)
- VMS administrado (p 299)
- Sistema de marketing horizontal (p 299)
- Sistema de distribución multicanal (p 300)
- Desintermediación (p 301)

### Objetivo 3

- Diseño de canal de marketing (p 304)
- Distribución intensiva (p 305)
- Distribución exclusiva (p 305)
- Distribución selectiva (p 306)

### Objetivo 4

- Gestión del canal de marketing (p 307)

### Objetivo 5

- Logística de marketing (distribución física) (p 310)
- Gestión de la cadena de suministro (p 310)
- Centros de distribución (p 312)
- Transporte intermodal (p 314)
- Gestión de logística integrada (p 314)
- Proveedores externos de logística (3PL) (p 315)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Describa las principales funciones realizadas por los miembros del canal de marketing. (AACSB: Communication)
2. Compare y contraste los canales de marketing directo e indirecto. Mencione los diferentes tipos de revendedores en los canales de marketing. (AACSB: Communication)
3. Defina *desintermediación*. Haga una lista de tres industrias en las que los cambios en los sistemas de canal hayan provocado desintermediación. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
4. Describa las tres estrategias disponibles relativas al número de intermediarios y analice los tipos de productos para los que

cada uno es apropiado. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

5. Haga una lista y describa de manera breve las principales funciones de logística. Proporcione un ejemplo de una decisión que tomaría un gerente de logística para cada función principal. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
6. Describa el transporte intermodal, haga una lista de las distintas combinaciones utilizadas para distribuir productos e identifique las ventajas de utilizar este modo de transporte. (AACSB: Communication)

## Ejercicios de pensamiento crítico

- En un grupo pequeño, debata si Internet producirá o no desintermediación de los siguientes tipos de tiendas minoristas: 1) tiendas de alquiler de video, 2) tiendas de música, 3) tiendas de abarrotes, 4) librerías y 5) tiendas de ropa. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Los fabricantes de bienes de consumo empacados por lo general distribuyen productos a los minoristas a través de mayoristas. Sin embargo, Walmart trata directamente con los fabricantes —muchos de los cuales tienen oficinas ubicadas en Bentonville, Arkansas— quienes se concentran en Walmart. Analice las consecuencias de que los fabricantes, como Kraft y P&G,
- distribuyan sus productos directamente a uno o más grandes minoristas mientras siguen distribuyendo los mismos productos indirectamente a los pequeños minoristas a través de mayoristas. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Visite <http://www.youtube.com/watch?v=eob532iEpqk> y vea el video de “El mercado del futuro”. ¿Qué impacto tendrán las etiquetas RFID en cada una de las principales funciones logísticas? ¿Cuáles son los mayores obstáculos actuales a la adopción de esta tecnología? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

### MINICASOS Y APLICACIONES

## Tecnología de marketing Distribución internacional de cerveza artesanal

Fabricar cerveza artesanal es tanto un arte como una ciencia, y Sonia Collin, una investigadora belga, está tratando de elaborar un método de darle una vida útil más larga a esta cerveza altamente perecedera. Si tiene éxito, los cerveceros podrán enviar mayores cantidades de cerveza a distancias más largas. Con la esperanza de impulsar las exportaciones de productos de cosecha propia, el gobierno belga está invirtiendo 7 millones de dólares en la investigación, con 1.7 millones de dólares asignados a la investigación de la Sra. Collins. Después de que la máquina de degustación de 250 000 dólares de su laboratorio identificó los compuestos químicos en una muestra de cerveza, los investigadores fueron capaces de recomendar el uso de ingredientes orgánicos, de ajustar los niveles de oxígeno y levadura, y reducir el tiempo que la cerveza pasa a altas temperaturas en el proceso de elaboración. Aunque los métodos de pasteurización y envasado permiten a las gigantes como Heineken y Anheuser-Busch exportar sus brebajes, los aficionados

prefieren el sabor más delicado de las cervezas artesanales. Pero las cervezas artesanales no viajan bien —el tiempo y la luz solar son sus peores enemigos— por lo que se limitan a la distribución local. La mayoría de las cervezas artesanales pierden su sabor en menos de tres meses.

- Describa el canal de distribución necesario para que una cerveza artesanal viaje desde Bélgica a su ciudad. ¿Cuántos niveles de canal estarán involucrados? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Examine las opciones a las que se enfrentan los cerveceros artesanales belgas que quieren vender sus productos en Estados Unidos si los investigadores no descubren una manera de extender suficientemente la vida útil de las cervezas artesanales. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Ética de marketing Demandas de cadena de suministro

La tensión aumenta entre proveedores y minoristas de prendas de vestir durante la recuperación económica. Los minoristas solían colocar pedidos con casi un año de antelación y los proveedores fabricaban altos volúmenes de forma barata. Ahora muchos minoristas están colocando pequeños pedidos iniciales, y si los estilos tienen éxito con los consumidores, rápidamente harán otro pedido (una táctica conocida como *perseguir*). El minorista para adolescentes Aeropostale ha estado comprando conservadoramente y persiguiendo los artículos que están calientes con los compradores. Siempre ha sido difícil predecir los niveles adecuados de inventario en la industria del vestido, pero parece que los minoristas están pasándoles esta preocupación a los proveedores.

- Analice las preocupaciones de los proveedores (es decir, los fabricantes de prendas de vestir) y de los minoristas en el canal de distribución de ropa. ¿Es justo que los minoristas esperen que los proveedores respondan con rapidez? ¿Es justo que los proveedores exijan plazos largos? (AACSB: Communication; Ethical Reasoning; Reflective Thinking)
- ¿Qué tipo de conflicto de canal representa esto y hay beneficios resultantes de este conflicto? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Marketing por números Ampliación de distribución

Lightco, Inc. fabrica luminarias decorativas que se venden sobre todo en el este de Estados Unidos. Lightco quiere ampliarse hacia

el medio oeste y el sur de Estados Unidos, y pretende contratar a diez nuevos representantes de ventas para asegurar la distribución

de sus productos. Los representantes de ventas adquirirán nuevas cuentas minoristas y las gestionarán después de su adquisición. Cada representante de ventas gana un salario de 50 000 dólares más 2% de comisión. Cada minorista genera un promedio de 50 000 dólares en ingresos para Lightco. Consulte el apéndice 3, Marketing por números, para contestar las siguientes preguntas.

1. Si el margen de contribución del Lightco es de 40%, ¿qué aumento en ventas necesitarán para llegar al punto de equilibrio

sobre el aumento en los costos fijos al contratar a los nuevos representantes de ventas? (AACSB: Communication; Analytical Reasoning)

2. ¿Cuántas nuevas cuentas minoristas debe adquirir la empresa para llegar al punto de equilibrio con esta táctica? ¿Qué número promedio de cuentas debe adquirir cada nuevo representante? (AACSB: Communication; Analytical Reasoning)

## Caso en video Café Gourmet Gaviña

En estos días, parece que hay café por todos lados. Entonces, ¿cómo hace un pequeño tostador de café como Gaviña para triunfar en una industria dominada por los grandes jugadores? Elaborando cuidadosamente una estrategia de distribución que mueve sus productos hasta las manos de los consumidores. Sin un gran presupuesto de publicidad, Gaviña ha perseguido creativamente a socios de canal en las industrias de supermercados, restaurantes y hospitalidad. Ahora, las principales cadenas como McDonald's y Publix tienen cafés de Gaviña disponibles al público. Este video también ilustra el impacto de la estrategia de distribución de la empresa sobre cuestiones de cadena de suministro y de desarrollo de

producto. Después de ver el video de Gaviña, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo aplicaría usted el concepto de la cadena de suministro a Gaviña?
2. Trace tantos canales de consumo y empresariales para Gaviña como pueda. ¿Cómo satisface las distintas necesidades del cliente cada uno de estos canales?
3. ¿Cómo ha afectado la estrategia de distribución de Gaviña a su mezcla de productos?

## Casos de empresas 10 Pandora / 11 Tesco Fresh & Easy

Vea el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. **Caso 10, Pandora: ¿Desintermediador o desintermediado?** El servicio de música Pandora gana una enorme cantidad de seguidores al capitalizar sus nuevos canales de distribución. **Caso 11,**

**Tesco Fresh & Easy: Otra invasión británica.** La mega abarrotera Tesco intenta penetrar el mercado estadounidense al enfocarse en un segmento de clientes desatendido.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

**PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)**

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 11 Venta al menudeo y al mayoreo

## MAPA DEL CAPÍTULO

### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Explicar el rol de los minoristas en el canal de distribución y describir los principales tipos de minoristas. Venta al menudeo (324–333)
- ▶ **OBJETIVO 2** Describir las principales decisiones de marketing minorista. Decisiones de marketing al menudeo (333–339)

- ▶ **OBJETIVO 3** Analizar las principales tendencias y los principales acontecimientos en la venta al menudeo. Tendencias y desarrollos en la venta al menudeo (339–344)
- ▶ **OBJETIVO 4** Explicar los principales tipos de mayoristas y sus decisiones de marketing. Venta al mayoreo (344–350)



### Presentación de conceptos

Ahora analizaremos más a fondo las dos principales funciones intermediarias del canal de marketing: la venta al menudeo y la venta al mayoreo. Usted ya sabe algo acerca de la venta al menudeo (minoristas de todos los tamaños y formas le atienden cada día). Sin embargo, tal vez sabe mucho menos sobre la horda de mayoristas que trabajan tras bambalinas. En este capítulo examinaremos las características de diferentes tipos de minoristas y mayoristas, las decisiones de marketing que toman y las tendencias para el futuro.

Cuando se trata de minoristas, se tiene que empezar con Walmart. El éxito fenomenal de este megaminorista es el resultado de un implacable enfoque en aportar valor a sus clientes. Todos los días sin falta, Walmart cumple con su promesa: "Ahorrar dinero. Vives mejor". Ese enfoque en el valor para el cliente no sólo ha hecho de Walmart el minorista más grande del mundo, sino también la *empresa* más grande del mundo.



▲ En Walmart: "Ahorras dinero. Vives mejor". Dice el CEO de Walmart: "Estamos obsesionados con la entrega de valor a los clientes".

Newscom

Walmart vende 30% de los pañales desechables comprados en Estados Unidos cada año, 30% de productos de cuidado del cabello, 30% de todos los productos de belleza y salud, 26% de toda la pasta de dientes y 20% de los alimentos para mascotas. En promedio, en todo el mundo, Walmart atiende a sus clientes más de 200 millones de veces por semana.

También es difícil imaginar el impacto de Walmart en la economía de Estados Unidos. Es el mayor empleador de esa nación: uno de cada 222 hombres, mujeres y jóvenes en Estados Unidos es un asociado de Walmart. Sus ventas por 1 520 millones de dólares en un solo día en 2003 superaron el PIB de 26 países. De acuerdo con un estudio, a través de sus propios precios bajos y del impacto sobre los precios de los competidores, Walmart le ahorra al hogar promedio estadounidense 2 500 dólares al año, el equivalente a más de seis meses de comestibles para la familia promedio.

¿Qué hay detrás de este éxito espectacular? Primero y ante todo, Walmart se dedica apasionadamente a su propuesta de valor de precios bajos a largo plazo, y lo que significan sus precios bajos para los clientes: "Ahorras dinero. Vives mejor". Para cumplir con esta misión, Walmart ofrece una amplia selección de productos cuidadosamente seleccionados a "inmejorables precios bajos". Ningún otro minorista ha llegado casi tan cerca de dominar los conceptos de precios bajos permanentes y compras en la misma ubicación. Según un analista, "el evangelio de la empresa... es relativamente simple: ser un agente para los clientes, averiguar lo que quieren y vendérselos al menor precio posible". Dice el presidente y CEO de Walmart: "Estamos obsesionados con la entrega de valor a los clientes".

¿Cómo hace dinero Walmart con los precios tan bajos? Walmart es una máquina de distribución esbelta y fantástica, tiene la estructura de costos más baja en la industria. Los bajos costos le permiten al gigante minorista cobrar precios más bajos y aun así cosechar utilidades altas. Los precios más bajos atraen a más compradores, produciendo más ventas, haciendo a la empresa más eficiente, lo cual le permite bajar los precios incluso más.

Los costos bajos de Walmart obedecen en parte a una administración superior y a la tecnología más sofisticada. Su sede en Bentonville, Arkansas, contiene un sistema de tecnología de información que sería la envidia del departamento de defensa de Estados Unidos, dando a los gerentes alrededor del país acceso instantáneo a la información de ventas y operativa. Y sus enormes, totalmente automatizados centros de distribución emplean la última tecnología para abastecer sus tiendas de manera eficaz.

## Primera parada

**Walmart:** El minorista más grande del mundo; la empresa más grande del mundo

Walmart es increíblemente grande. Es el minorista más grande del mundo y la empresa más grande del mundo. Recaudó la increíble cifra de 422 mil millones de dólares en ventas el año pasado, 1.7 veces las ventas *combinadas* de sus competidores Costco, Target, Sears/Kmart, Macy's, JCPenney y Kohl's.

Walmart es el vendedor número uno en varias categorías de productos de consumo, incluyendo comestibles, ropa, juguetes, CD y productos para el cuidado de mascotas. Vende más de dos veces la cantidad de comestibles que Kroger, el líder minorista de sólo alimentos, y sus ventas de ropa y calzado del año pasado superaron por sí solas los ingresos totales de Macy's Inc., matriz de las tiendas Macy's y Bloomingdale's. Increíblemente,

Día tras día, el gigante Walmart cumple con su promesa: "Ahorras dinero. Vives mejor".

Su obsesión con el valor para el cliente ha hecho de Walmart no sólo el minorista más grande del mundo, sino también la empresa más grande del mundo.

Walmart también mantiene los costos bajos a través de la buena y antigua "compra dura". La compañía es conocida por la forma calculada en que exprime precios bajos a sus proveedores. "No espere muchos saludos ni un trato muy amistoso", dijo un ejecutivo de ventas de un proveedor después de una visita a las oficinas de compras de Walmart. "Una vez que lo pasen a una de esas pequeñas salas espartanas, espere miradas de acero al otro lado de la mesa y prepárese para bajar su precio. Son personas muy, muy concentradas y utilizan su poder de compra más enérgicamente que nadie en Estados Unidos".

Algunos críticos argumentan que Walmart exprime demasiado a sus proveedores, sacando a algunos del negocio. Los defensores de Walmart contestan, sin embargo, que simplemente está actuando en interés de sus clientes, obligando a los proveedores a ser más eficientes. Y la mayoría de los proveedores parecen estar de acuerdo en que, aunque Walmart es duro, es honesto y directo en sus tratos.

A pesar de su increíble éxito en los últimos cuatro decenios, el poderoso Walmart se enfrenta a algunos desafíos importantes. Habiendo crecido tanto, el gigante en maduración está teniendo dificultades para mantener las tasas de rápido crecimiento de su juventud; para revitalizar su crecimiento, está impulsando líneas de productos y servicios nuevos y de más rápido crecimiento, incluyendo alimentos orgánicos, marcas propias, clínicas de salud dentro de la tienda y servicios financieros para el consumidor. También está impulsando su expansión en los mercados internacionales y las ventas en línea. Aun así, crecer sigue siendo una ardua tarea. Piense en esto: para crecer sólo el 7% el año próximo, Walmart tendrá que añadir casi 30 mil millones de dólares en ventas. Esto es un *aumento* de ventas equivalente a las ventas *totales* de una Google, una DuPont, una Macy's o más de 1.5 Nikes. Eso es mucho crecimiento.

En fechas recientes, para actualizar su posicionamiento con relación a sus competidores más jóvenes y más de moda como Target, Walmart se ha estado dando a sí mismo un modesto estiramiento facial. Por ejemplo, ha arreglado sus tiendas de una manera más limpia, brillante y abierta, y menos desordenada para hacerlas más amistosas con los compradores, como Target. Ha añadido alguna mercancía nueva o de mayor calidad. Muchos Walmart urbanos ahora tienen en existencia una serie de productos electrónicos de consumo de lujo, desde televisores de plasma Sony hasta computadoras portátiles Dell y Toshiba e iPods e iPads Apple. El minorista también ha vestido sus colgadores con prendas de más estilo. Al final, Walmart ha dejado su publicidad vieja y difícil de vender de "reducción de precios" en favor de anuncios de estilo de vida más suaves y refinados que apoyan mejor su eslogan "Ahorrás dinero. Vives mejor".

Pero no es de esperarse que Walmart ponga en la mira a Target. De hecho, tras la reciente Gran Recesión y las nuevas actitudes de gasto de consumo, Target se ha movido más hacia Walmart que lo contrario. Y aunque Walmart ha enfrentado un lento crecimiento de las ventas en la economía post-recesión en Estados Unidos, debido a que su pilar de clientes de bajos ingresos las ha pasado duras, permanece fuertemente posicionado para atender en el futuro a los consumidores más moderados. Así que incluso mientras realza su imagen, Walmart no tiene ninguna intención de abandonar su propuesta de valor central de bajo precio. Después de todo, Walmart es, y siempre será, una tienda de descuento. "No creo que Walmart... vaya a ser atrevido jamás", dice un mercadólogo de Walmart. "No creo que eso se ajuste a nuestra marca. Nuestra marca está más relacionada con ahorrarle dinero a la gente" para que puedan vivir mejor.<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**L**a historia de Walmart establece el escenario para examinar el mundo rápidamente cambiante de los revendedores de hoy. Este capítulo analiza la *venta al menudeo* y la *venta al mayoreo*. En la primera sección, examinamos la naturaleza e importancia de la venta al menudeo, los principales tipos de tiendas minoristas y de los que no venden a través de tiendas, las decisiones que toman los minoristas y el futuro de la venta al menudeo. En la segunda sección, analizaremos estos mismos temas al aplicarlos a los mayoristas.

### Comentario del autor ➤

Usted ya sabe mucho acerca de los minoristas. Trata con ellos todos los días: tiendas minoristas, minoristas de servicios, minoristas en línea y otros.

#### Venta al menudeo

Todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no de negocios.

## Venta al menudeo

¿Qué es la venta al menudeo? Todos sabemos que Costco, Home Depot, Macy's, Best Buy y Target son minoristas, pero también lo son Amazon.com, el Hampton Inn de la localidad y un médico que atiende pacientes. La **venta al menudeo** incluye todas las actividades involucradas en la venta de productos o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no de negocios. Muchas instituciones —fabricantes, mayoristas y minoristas— hacen venta al menudeo. Pero la mayor parte de la venta al menudeo la realizan los **minoristas**, las empresas cuyas ventas provienen *sobre todo* de la venta al menudeo.

La venta al menudeo juega un papel muy importante en la mayoría de los canales de marketing. Cada año, los minoristas representan más de 3.9 billones de dólares de ventas a los consumidores finales. Conectan a las marcas con los consumidores en lo que la agencia de marketing OgilvyAction llama "la última milla" —la última parada en la ruta que sigue el consumidor para comprar. Es la

## Minorista

Empresa cuyas ventas son *primordialmente* al detalle.

## Shopper marketing (marketing dirigido al comprador)

Empleo de promociones y publicidad en el punto de venta para extender el capital de marca hasta “la última milla” y alentar así decisiones de compra favorables dentro de la tienda.



**▲ Shopper marketing (marketing dirigido al comprador): El drástico crecimiento de las compras digitales ha añadido una nueva dimensión al “punto de venta”. Ahora, influir en las decisiones de compra de los consumidores mientras van de compras implica esfuerzos dirigidos a las compras en la tienda, online y en dispositivos móviles.**

x99/ZUMA Press/Newscom

“distancia que viaja un consumidor entre una actitud y una acción”, explica el CEO de OgilvyAction. Alrededor del 40% de todas las decisiones de consumo se realizan en o cerca de la tienda. Por lo tanto, los minoristas “llegan a los consumidores en momentos clave de la verdad, al final [influyendo en] sus acciones en el punto de venta”.<sup>2</sup>

De hecho, muchos de los vendedores ahora están adoptando el concepto de **shopper marketing** (marketing dirigido al comprador), utilizando promociones y publicidad en el punto de venta para extender el capital de marca a “la última milla” y fomentar las decisiones favorables de punto de venta. El shopper marketing implica centrarse en todo el proceso de marketing —desde el desarrollo de productos y marcas hasta logística, promoción y comercialización— con miras a convertir a los que van de compras en compradores en el punto de venta.

Por supuesto, cada esfuerzo de marketing bien diseñado se centra en el comportamiento de compra del cliente. Lo que diferencia el concepto de shopper marketing es la sugerencia de que estos esfuerzos deben coordinarse alrededor de todo el proceso de compra en sí mismo. Por ejemplo, P&G sigue un concepto de “store back”, en el que todas las ideas de marketing necesitan ser efectivas a nivel estantería de la tienda y se trabaja hacia atrás a partir de ahí. “Ahora estamos construyendo la marca desde los ojos del consumidor hacia nosotros”, dice un ejecutivo de P&G.<sup>3</sup>

El dramático crecimiento de las compras digitales, o las compras combinadas digitales y dentro de la tienda, ha añadido una nueva dimensión al shopper marketing. La “última milla” o “punto de venta” ya no tiene lugar sólo en las tiendas. La mayoría de los consumidores ahora realiza al menos algunas de sus compras online, sin siquiera poner un pie en una tienda minorista. De manera alternativa, puede investigar una compra en Internet antes de — o incluso durante — su visita a una tienda. ▶ Por ejemplo, no es raro ver a un consumidor mirando nuevos televisores en un Best Buy al mismo tiempo que utiliza una aplicación móvil de calificaciones de productos y precios en Amazon.com. Por lo tanto, estos días el marketing dirigido al comprador está relacionado con algo más que sólo comprar en la tienda. Influir en las decisiones de compra de los consumidores mientras van de compras implica esfuerzos dirigidos a las compras en las tiendas, online y en dispositivos móviles.<sup>4</sup>

Aunque todavía se realizan más ventas al menudeo en las tiendas minoristas, en los últimos años la venta al menudeo tanto directa como online ha estado creciendo mucho más rápido que la venta al menudeo en tienda. Trataremos la venta al menudeo directa y online con mayor detalle en el capítulo 14; en éste nos centraremos en la venta al menudeo en tiendas.

## Tipos de minoristas

Las tiendas minoristas vienen en todas formas y tamaños: desde el salón de peluquería de su localidad o el restaurante familiar, hasta los minoristas de cadena nacional de especialidad como REI o Williams-Sonoma, y las megatiendas de descuento como Costco o Walmart. Los tipos más importantes de tiendas minoristas se describen en la ▶ **Tabla 11.1** y se examinan en las secciones siguientes. Es posible clasificarlas en términos de varias características, incluyendo la *cantidad de servicios* que ofrecen, la amplitud y profundidad de sus *líneas de productos*, los *precios relativos* que cobran y cómo están *organizadas*.

### Cantidad de servicio

Los diferentes tipos de clientes y productos requieren diferentes cantidades de servicio. Para satisfacer estas diferentes necesidades de servicio, los minoristas pueden ofrecer uno de tres niveles de servicio: autoservicio, servicio limitado y servicio completo.

Los *minoristas de autoservicio* atienden a los clientes que están dispuestos a realizar su propio proceso de *localizar-comparar-seleccionar* para ahorrar tiempo o dinero. El autoservicio es la base de todas las operaciones de descuento y por lo general es usado por minoristas que venden bienes de conveniencia (como supermercados) y bienes de comparación de marcas nacionales y desplazamiento rápido (como Target o Kohl's). Los *minoristas de servicio limitado*, como Sears y JCPenney, proporcionan más asistencia de ventas porque tienen en existencias más bienes de comparación sobre los que los clientes necesitan información. Sus mayores costos operativos dan como resultado precios más altos.

**Tabla 11.1****Tipos de tiendas minoristas más importantes**

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplos</b>
Tienda de especialidades	Tienda que tiene una estrecha línea de productos con un surtido profundo, tales como tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, tiendas de muebles, floristerías y librerías.	REI, Radio Shack, Williams-Sonoma
Tienda departamental	Tienda que maneja varias líneas de productos —por lo general ropa, muebles y artículos para el hogar— en la que cada línea funciona como un departamento independiente administrado por compradores o comerciantes especializados.	Macy's, Sears, Neiman Marcus
Supermercado	Operación relativamente grande, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y de autoservicio, diseñada para atender las necesidades totales de los consumidores de productos comestibles y artículos para el hogar.	Kroger, Safeway, SuperValu, Publix
Tienda de conveniencia	Una tienda relativamente pequeña ubicada cerca de zonas residenciales, con un amplio horario de apertura los siete días de la semana y que tiene en existencia una línea limitada de productos de conveniencia de alta rotación a precios ligeramente más altos.	7-Eleven, Stop-N-Go, Circle K, Sheetz
Tienda de descuento	Tienda que tiene en existencia mercancía estándar que se vende a precios más bajos con márgenes más bajos y mayores volúmenes.	Walmart, Target, Kohl's
Minorista de descuento	Tienda que vende mercancía comprada a un precio menor que el regular de mayoreo y que se vende en menos de su precio de venta al menudeo. Estos incluyen outlets (tiendas de fábrica) propias y operadas por el fabricante; <i>minoristas independientes de descuento</i> de propiedad y operación por empresarios o por las divisiones de grandes empresas de venta al menudeo; y <i>clubes de almacén</i> (o de mayoristas) que venden un surtido limitado de productos con grandes descuentos a los consumidores que pagan cuotas de afiliación.	Mikasa (punto de venta de fábrica); TJ Maxx (minorista independiente de descuento); Costco, Sam's Club, BJ's (clubes de almacén)
Hipermercado	Una tienda muy grande que satisface las necesidades totales de los consumidores de artículos que se compran rutinariamente, tanto alimentos como artículos no alimentarios. Incluyen <i>supercentros</i> , que combinan supermercado y tiendas de descuento y <i>asesinos de categoría</i> , que tienen un surtido profundo de una categoría en particular.	Walmart Supercenter, SuperTarget, Meijer (tiendas de descuento); Best Buy, PetSmart, Staples, Barnes & Noble (asesinos de categoría)

Los *minoristas de servicio completo*, como los almacenes de especialidad de lujo (por ejemplo, Tiffany o Williams-Sonoma) y tiendas departamentales de primera clase (como Nordstrom o Neiman Marcus) ayudan a los clientes en todas las fases del proceso de compra. Las tiendas de servicio completo suelen tener en existencia más bienes de especialidad para los cuales los clientes necesitan o desean asistencia o asesoramiento. Ofrecen más servicios, lo que produce costos de operación mucho más altos. Estos costos más altos se transmiten a los clientes como precios más altos.

**Línea de productos**

Los minoristas también pueden ser clasificados por la longitud y la amplitud de sus surtidos de productos. Algunos minoristas como las **tiendas de especialidades**, manejan líneas estrechas con profundos surtidos dentro de esas líneas. Ahora, las tiendas de especialidades están floreciendo. El creciente uso de la segmentación del mercado, la selección del mercado meta y la especialización del producto han dado como resultado una mayor necesidad de tiendas que se centran en productos y segmentos específicos.

Por el contrario, las **tiendas departamentales** tienen una amplia variedad de líneas de productos. En los últimos años, las tiendas departamentales se han visto comprimidas por un lado por las tiendas especializadas más flexibles y centradas, y por el otro por los almacenes de descuento más eficientes y de precio inferior. En respuesta, muchas tiendas departamentales han añadido precios promocionales para enfrentarse a la amenaza del descuento. Otras han intensificado el uso de las marcas propias y *tiendas de diseñador* de una sola marca para competir con las tiendas especializadas. Otras,

**Tienda de especialidades**

Tienda minorista que tiene en existencia una línea de productos limitada pero con un amplio surtido dentro de esa línea.

**Tienda departamental**

Tienda minorista que tiene una amplia variedad de líneas de producto, cada una operada como un departamento separado gestionado por compradores o intermediarios especializados.

### Supermercado

Operador relativamente grande, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y de autoservicio, que ofrece una amplia variedad de productos comestibles y artículos para el hogar.



▲ **A pesar de la economía recientemente decaída que ha afectado de manera negativa a otras cadenas de supermercados, las ventas y la participación de mercado de Kroger, el minorista de alimentos, han sido las mejores de la industria gracias a una fijación de precios enfocada en el cliente. Kroger le brinda "más valor para su forma de vivir".**

### Tienda de conveniencia

Una tienda pequeña ubicada cerca de un área residencial que tiene horarios amplios los siete días de la semana y una selección limitada de bienes de alta rotación.

incluso, intentan las ventas por catálogo, por teléfono y por la Web. El servicio sigue siendo el factor clave de diferenciación. Los minoristas como Nordstrom, Saks, Neiman Marcus, y otros almacenes de lujo, están teniendo éxito al hacer hincapié en su mercancía exclusiva y servicio de alta calidad.

Los **supermercados** son el tipo de tienda más visitado. Sin embargo, hoy se enfrentan a un lento crecimiento de las ventas debido a un menor crecimiento de la población y a un aumento en la competencia de almacenes de descuento (Walmart, Costco, Dollar General) por un lado y a las tiendas de alimentos de especialidad (Whole Foods Market, Trader Joe's, Sprouts) por el otro. Los supermercados también han sido muy afectados por la acentuación en la costumbre de comer fuera de casa durante las últimas dos décadas. De hecho, la participación de los supermercados en el mercado de alimentos y abarrotes ha caído de 66% en 2002 a menos de 62% en 2009. Mientras tanto, durante el mismo periodo, los supercentros potenciaron su participación de mercado de 15.6 a 20.6 por ciento.<sup>5</sup>

En la batalla por la “participación en los estómagos”, algunos supermercados se han movido hacia el lujo, proporcionando entornos de tienda mejorados y ofertas de alimentos de mayor calidad, como panadería, mostradores de alimentos gourmet, alimentos naturales y departamentos de mariscos frescos. Otros, sin embargo, están intentando competir de frente con los almacenes de descuento de alimentos como Costco y Walmart, el vendedor de comestibles más grande de Estados Unidos, mediante la reducción de costos, el establecimiento de operaciones más eficientes y bajando los precios. ▶ Por ejemplo, Kroger, el minorista de sólo comestibles más grande de la nación, ha hecho esto con éxito:<sup>6</sup>

A pesar de la economía recientemente decaída y mientras que otras cadenas de supermercados han padecido, las ventas de Kroger han crecido de manera constante. La estrategia de ocho años de reducir costos y bajar los precios ha puesto a Kroger en la posición adecuada en el momento. Las reducciones de precios del vendedor de alimentos han sido sólo una parte de una estrategia de cuatro frentes llamada “Customer 1st” (“lo el cliente”) por medio de la cual Kroger busca mejorar de manera continua su respuesta a las necesidades del comprador a través de precios, productos, personas y experiencia de compra en sus tiendas. El esfuerzo de Primero el Cliente comenzó cuando la mayoría de los demás supermercados tradicionales estaban tratando de distinguirse de los minoristas de descuento de alimentos haciendo hincapié en su servicio de mayor nivel, calidad y selección. Pero en lugar de tratar de mantener los precios más altos, Kroger reconoció a los precios más bajos como parte importante de la experiencia cambiante de compra de alimentos. Guiados por un análisis detallado de datos de ventas de clientes, hizo considerables reducciones de gastos y precios, comenzando por los productos y categorías más sensibles al precio y, a continuación, ampliéndolos para incluir artículos adicionales cada año. Para ayudar aun más a los clientes preocupados por los costos, Kroger también impulsó sus ofertas de marca propia. Ahora ofrece más de 11 000 artículos de su marca privada, que representan el 35%

de sus ventas totales. Gracias a una fijación de precios enfocada en los clientes, que les promete “más valor para su forma de vivir”, las recientes ventas y ganancias de participación de mercado de Kroger han sido las mejores en la industria del supermercado. El minorista de alimentos está ahora bien posicionado para aprovechar los días de mejor economía por venir.

Las **tiendas de conveniencia** son pequeñas tiendas que manejan una línea limitada de bienes de alta rotación. Después de varios años de tener ventas estancadas, estas tiendas ahora están experimentando un crecimiento. Muchas cadenas de estas tiendas han intentado ampliarse más allá de su mercado principal de hombres jóvenes obreros (que en Estados Unidos era su mercado primario) al rediseñar sus tiendas para atraer a las compradoras de sexo femenino. Están desprendiéndose de la imagen de “parada de camiones” donde los hombres van a comprar gasolina, cerveza, cigarrillos o hotdogs marchitos en una parrilla de rodillos, y en su lugar están ofreciendo alimentos recién preparados y entornos más limpios, más seguros y más exclusivos.

Por ejemplo, considere el caso de Sheetz, ampliamente reconocida como una de las cadenas de tiendas de conveniencia superiores de Estados Unidos. ▶ Impulsada por su misión de Total Enfoque en el Cliente y su lema “Feel the Love” (“Siente el cariño”), Sheetz pretende ofrecer “conveniencia sin compromiso en algo más que sólo una tienda de conveniencia. Es nuestra devoción a su satisfacción la que hace la diferencia”.<sup>7</sup>



**▲ Tiendas de conveniencia:** Sheetz se posiciona como más que sólo una tienda de conveniencia. Impulsada por su misión de Total Enfoque en el Cliente y su lema —“Feel the Love” (“Siente el cariño”)— Sheetz pretende ofrecer “conveniencia sin compromisos”.

Sheetz Inc.

### Hipermercados

Tiendas de tamaño mucho mayor al de un supermercado regular y que ofrecen un amplio surtido de productos alimentarios, artículos no comestibles y servicios.

### Asesino de categoría

Tienda de especialidades gigantesca que tiene en existencia un surtido muy amplio de una línea específica.

### Minorista de servicios

Minorista cuya línea de productos es en realidad un servicio; los ejemplos incluyen hoteles, aerolíneas, bancos, universidades y muchos otros.

### Tienda de descuento

Operación minorista que vende mercancía estándar a precios más bajos al aceptar márgenes reducidos pero con mayor volumen de ventas.

Ya sea para guerreros de la carretera, trabajadores de la construcción o mamás ocupadas, Sheetz ofrece “una Meca para la gente sobre la marcha”: rápido, con buen servicio y productos de calidad en lugares limpios y convenientes. “En realidad nos preocupamos por nuestros clientes”, dice la compañía. “Si necesita recargar de combustible su vehículo o refrescar su cuerpo... Sheetz tiene lo que necesita, cuando lo necesite. Y estamos aquí 24/7/365”. Sheetz ciertamente no es la tienda de conveniencia mediocre; el tamaño de las Sheetz promedio es del doble de la media de 7-Eleven. Las tiendas ofrecen un menú de baguettes, emparedados y ensaladas a la carta (fríos y tostados), junto con papas fritas calientes, aros de cebolla, patas de pollo y hamburguesas, todo ordenado a través de terminales de pantalla táctil. Sus ubicaciones cuentan con Sheetz Bros Coffeez, una barra de servicio completo de café expreso atendido por un barista capacitado. Los batidos de frutas congeladas completan el menú. Para ayudar a que pagar sea más fácil, Sheetz fue la primera cadena de la nación en instalar el sistema completo de MasterCard PayPass, permitiendo a los clientes tocar con rapidez la terminal con sus tarjetas de crédito y partir. Sheetz también se asoció con M&T Bank para ofrecer servicios de cajero automático en cualquier Sheetz sin cobrar comisión. Algunos analistas dicen que Sheetz aspira a convertirse en el Walmart de las tiendas de conveniencia, y tal vez podría llegar a hacerlo.

Los **hipermercados** son mucho más grandes que los supermercados normales y ofrecen un gran surtido de productos alimenticios, artículos no comestibles y servicios. Walmart, Target, Meijer y otros minoristas de descuento ofrecen *supercentros*, enormes tiendas de combinación de tienda de alimentos y descuento. Considerando que una tienda de abarrotes tradicional recauda alrededor de 486 000 dólares a la semana de ventas, un supercentro recauda alrededor de 1.5 millones de dólares a la semana. Walmart, que abrió su primer supercentro en 1988, ahora tiene casi 3 000 de ellos en América del Norte, y está abriendo nuevos a un ritmo de alrededor de 140 por año.<sup>8</sup>

Los últimos años también han visto el rápido crecimiento de los hipermercados que en realidad son tiendas de especialidades en realidad gigantes, las llamadas **asesinos de categoría** (por ejemplo, Best Buy, Home Depot y PetSmart). Tienen tiendas del tamaño de hangares que mantienen un surtido muy profundo de una línea determinada. Los asesinos de categoría se encuentran en una amplia gama de categorías, incluyendo electrónica, productos de mejoras para el hogar, libros, artículos para bebé, juguetes, ropa de cama y toallas, productos para fiestas, deportivos e incluso suministros para mascotas.

Por último, para muchos minoristas, la línea de productos es en realidad un servicio. Los **minoristas de servicios** incluyen hoteles y moteles, bancos, líneas aéreas, restaurantes, universidades, hospitales, cines, clubes de tenis, boliches, servicios de reparación, salones de belleza y tintorerías. Los minoristas de servicios en Estados Unidos están creciendo más rápido que los minoristas de productos.

### Precios relativos

Los minoristas también pueden ser clasificados de acuerdo con los precios que cobran (vea la tabla 11.1). La mayoría de los minoristas cobran precios regulares y ofrecen bienes y servicio al cliente de calidad normal. Otros ofrecen productos y servicio de mayor calidad a precios más altos. Los minoristas que ofrecen precios bajos son tiendas de descuento y minoristas de descuento.

**Tiendas de descuento.** Una **tienda de descuento** (por ejemplo, Target, Kmart o Walmart) vende mercancía estándar a precios más bajos por aceptar márgenes más bajos y tener un mayor volumen de ventas. Las primeras tiendas de descuento recordaban sus gastos al ofrecer pocos servicios y operar en instalaciones parecidas a bodegas de baja renta en distritos de alto tráfico. Las tiendas de descuento de hoy han mejorado los entornos de sus tiendas y han aumentado sus servicios, mientras que mantienen los precios bajos a través de operaciones esbeltas y eficientes.

Las tiendas de descuento líderes de “grandes superficies” como Walmart, Costco y Target ahora dominan la escena minorista. Sin embargo, incluso las tiendas de descuento de “pequeñas superficies” están prosperando en el entorno económico actual. Por ejemplo, las tiendas de un dólar son ahora el formato minorista de más rápido crecimiento. Dollar General, el más grande minorista de descuento de pequeña superficie de Estados Unidos, hace una potente promesa de valor para la época: “Ahorra tiempo. Ahorra dinero. Todos los días”. (Consulte Marketing en acción 11.1).

## MARKETING EN ACCIÓN

### 11.1

## Dollar General: El formato minorista más caliente del momento

“Ahorra tiempo. Ahorra dinero. Todos los días”. Dada la economía de hoy, suena como una propuesta ganadora. De hecho, es el lema del minorista de descuento Dollar General, y es una propuesta ganadora. Las tiendas de un dólar y otras tiendas de fuertes descuentos son el formato minorista más popular del momento y Dollar General es la tienda de dólar líder de Estados Unidos.

Considerando que los Walmart, Costco y Target del mundo son tiendas de descuento de *grandes superficies*, Dollar General y otras tiendas de un dólar son tiendas de descuento de *pequeñas superficies*. Siguen siendo una amenaza relativamente pequeña para sus rivales más grandes; por ejemplo, las ventas anuales combinadas de todas las tiendas de un dólar equivalen a sólo alrededor del 15% de las ventas anuales de Walmart. Pero por ahora son la amenaza de más rápido crecimiento. En la reciente economía deprimida, mientras las grandes superficies padecían, las tiendas de un dólar brotaban, añadiendo con rapidez nuevas tiendas, ventas y clientes.

Por ejemplo, en estos días las cajas registradoras Dollar suenan y suenan. En los últimos 40 años, las ventas del minorista han crecido de 40 millones de dólares a más de 13 mil millones de dólares, una tasa de crecimiento promedio de 14% al año. Durante la Gran Recesión, aun cuando la economía decaía y las ventas de sus competidores sufrían, las ventas de la misma tienda de Dollar General crecieron más del 9% cada año. La compañía opera ahora 9 200 tiendas en 35 estados, y planea abrir 625 nuevas tiendas este año y renovar otras 550. Tarde o temprano planea crecer a más de 12 000 tiendas (aproximadamente el equivalente al número de restaurantes de McDonald's en todo Estados Unidos y más de 20 veces el número de tiendas de Target).

¿Cuál es la historia detrás del éxito Dollar General? Si no ha estado en una tienda de un dólar últimamente, podría sorprenderse por lo que encontrará. Antes, las tiendas de un dólar vendían sobre todo surtidos de novedades, saldos, excedentes de fábrica, liquidaciones y mercancía obsoleta, la mayoría a un precio de 1 dólar. Ya no. “Las tiendas de un dólar han recorrido un largo camino”, dice un analista de minoristas. “La Gran Recesión aceleró la transformación de la cadena icónica estadounidense de ser proveedores de baratijas *kitsch* de 1 dólar a ser ahora tiendas de descuento en posición de atraer a los compradores de supermercados, farmacias y tiendas Walmart”. Dollar General ahora vende un surtido cuidadosamente seleccionado, sobre todo de artículos de marca. Más de dos tercios de sus ventas provienen de comestibles y artículos para el hogar. Y ya no es en realidad una “tienda de un dólar”. Ahora sólo el 25% de su mercancía tiene precio de un dólar o menos.

El lema de Dollar General “Ahorra tiempo. Ahorra dinero. Todos los días” no es sólo un decir; es una declaración cuidadosamente elaborada de la promesa de valor de la tienda. La compañía resume su posicionamiento de esta manera: “Nuestro objetivo es proporcionar a nuestros clientes una mejor vida, y creemos que nuestros clientes están mejor atendidos cuando lo mantenemos real y simple. Hacemos que las compras para las necesidades diarias sean más sencillas y sin complicaciones, ofreciendo un surtido cuidadosamente editado de las marcas más populares a precios bajos todos los días en ubicaciones pequeñas y cómodas”.

Dollar General ayuda a los clientes a ahorrar tiempo al mantener las cosas simples. Su surtido de productos cuidadosamente editado incluye sólo unos 12 000 artículos básicos (comparados con 47 000 en un supermercado promedio o 142 000 artículos en un supercentro de Walmart). Pero Dollar General sigue teniendo en existencias su tamaño preferido y muchas de sus marcas favoritas de calidad como Coca-Cola, Bounty, Palmolive, Hefty, Kraft, Folgers y Betty Crocker. Dollar General incluso ha añadido marcas tales como ropa interior Hanes, cosméticos L'Oréal, y vitaminas y suplementos herbales Rexall.

Mantenerlo simple significa también tiendas pequeñas, caben más de 25 tiendas de Dollar General dentro del supercentro promedio de Walmart. Además, la mayoría de las tiendas está localizada en cómodos centros comerciales lineales, que por lo general permiten a los clientes estacionarse justo frente a una tienda. Una vez dentro, se encuentran menos pasillos para navegar, menos productos que considerar y multitudes más pequeñas que en las tiendas de descuento de grandes superficies. Todo eso se suma para dar por resultado un viaje rápido. El cliente promedio de Dollar General entra y sale de la tienda en menos de 10 minutos. Aunque Dollar General está experimentando con tiendas de mayor formato que ofrecen frutas y verduras, carne, y alimentos horneados, esos Super Dollar General siguen siendo mucho, mucho más pequeños y más manejables que un supercentro de Walmart.

En cuanto a la parte de la promesa de valor de “ahorrar dinero”, Dollar General fija los precios en los productos de marca que maneja alrededor de un 20 a 40% más bajo que los precios de tiendas de comestibles y se encuentran aproximadamente en línea con los de las grandes tiendas de descuento. También hay muchos ahorros que es posible obtener en los artículos de un dólar y la creciente selección de mercancía de marca privada de Dollar General. Por último, Dollar General obtiene un impulso de las percepciones del cliente de su formato de tienda de un dólar. A pesar de que sólo alrededor del 25% de sus artículos tienen un precio de 1 dólar o menos, casi todo en el almacén puede comprarse por menos de 10 dólares. Esta estructura de precios no sólo atrae a los clientes, sino que también les permite comprar un poco más libremente que en otros lugares.



▲ La tienda de descuento Dollar General, el minorista más grande de Estados Unidos de pequeña superficie, hace una potente promesa de valor para la época: “Ahorra tiempo. Ahorra dinero. Todos los días”.

Mantener las cosas simples para los consumidores también beneficia los resultados financieros de la empresa. Las tiendas más pequeñas son menos costosas en su operación y la ubicación en mercados más pequeños y barrios menos glamorosos mantiene abajo los costos de bienes raíces también. El costo por pie cuadrado de Dollar General es de hasta la décima parte del de los supermercados. Mediante la construcción más barata de sus tiendas, Dollar General es capaz de construir más de ellas. De hecho, Dollar General ahora tiene más tiendas en Estados Unidos que cualquier otra tienda de descuento.

La estrategia de mezcla de productos de Dollar General también contribuye a su desempeño financiero. Aunque tiene las principales marcas, se inclina hacia aquellas que no son líderes del mercado. Por ejemplo, los clientes son más propensos a encontrar detergente Gain que Tide. Además, las tiendas no tienen existencias de los productos en todos los tamaños, sino sólo los que venden mejor. Por último, los compradores de mercancías de Dollar General se centran en obtener las mejores ofertas posibles en cualquier momento dado. Esta compra oportunista podría significar que la cadena tenga en existencias salsa cátsup Heinz un mes y Hunts el próximo. Estas prácticas contribuyen a disminuir los costos y a aumentar los márgenes.

La tendencia post recesión hacia el gasto de consumo más razonable ha dado a Dollar General y otras tiendas de un dólar un verdadero impulso. No sólo atrae Dollar General más ventas de los clientes existentes, sino que también atrae nuevos clientes de mayores ingresos. Una encuesta reciente mostró que el 65% de los consumidores con ingresos menores a 50 000 dólares habían comprado en una tienda de un dólar en los últimos tres meses. Sin embargo, 47% de los hogares con ingresos por arriba de 100 000 dólares había hecho lo mismo. A pesar de que sus clientes principales son todavía quienes ganan menos de 40 000 dólares al año, el

segmento de más rápido crecimiento de Dollar General es el de los que ganan más de 75 000 dólares al año.

Todo esto está creando un ambiente propicio para el minorista de descuento de pequeña superficie más grande de la nación. Dollar General tiene la propuesta de valor adecuado para la época. Pero ¿qué pasará con Dollar General y sus tiendas compañeras de un dólar de seguir mejorando las condiciones económicas? ¿Los abandonarán los clientes recién adquiridos y volverán a sus anteriores lugares favoritos de compras?

Dollar General no lo cree. Las tiendas de un dólar parecen tener éxito tanto en los buenos tiempos como en los malos. El formato ya había estado creciendo a un ritmo saludable antes de que golpeará la Gran Recesión. Y los clientes que se cambiaron no muestran signos de reanudar sus antiguos hábitos de gasto irrestricto. “Vemos signos de un consumismo nuevo”, dice el CEO de Dollar General, en referencia a que las personas cambian donde compran, cambian a marcas de menor costo y permanecen por lo general más moderadas. Y la investigación de la empresa muestra que 97% de los nuevos clientes planea seguir comprando en Dollar General incluso aunque la economía mejore (el mismo porcentaje que los clientes antiguos). Los precios bajos y la comodidad, parece, no pasarán de moda pronto.

*Fuentes:* Jack Neff, “Stuck-in-the-Middle Walmart Starts to Lose Share”, *Advertising Age*, 8 de marzo de 2010, pp. 1, 23; Kelly Evans, “Dollar General Flexing Its Discount Muscle”, *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 2010, visitado en [www.wsj.com](http://www.wsj.com); Suzanne Kapner, “The Mighty Dollar”, *Fortune*, 27 de abril de 2009, p. 64; Rebecca Tonn, “Dollar General Expansion in Colorado Will Mean 6 000 Jobs”, *Colorado Springs Journal*, 5 de enero de 2011; John Jannarone, “Will Dollar General Be Leading Retailers into Battle?” *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2011, p. C10; e información de [www.dollargeneral.com](http://www.dollargeneral.com), visitada en noviembre de 2011.

### Minorista de descuento

Minorista que compra a precios inferiores a los precios normales de mayoreo y que vende a un precio inferior al precio de menudeo.

### Minorista independiente de descuento

Un minorista de descuento que es de propiedad y operación independiente, o una división de una corporación minorista de mayor tamaño.

### Outlet (tienda de fábrica)

Expendio minorista de descuento, de propiedad y operación del fabricante, que por lo general tiene en existencia bienes excedentes, descontinuados o irregulares del fabricante.

**Minoristas de descuento.** A medida que las grandes tiendas de descuento ascendían, apareció una nueva ola de **minoristas de descuento** para llenar la brecha de precio súper bajo en alto volumen. Las tiendas de descuento comunes compran a precio de mayoreo regular y aceptan menores márgenes para mantener los precios bajos. Por el contrario, los minoristas de descuento compran a precios de mayoreo y cobran a los consumidores un precio menor al de venta al menudeo. Los minoristas de descuento pueden encontrarse en todos los ámbitos: desde comida, ropa y electrónicos hasta servicios bancarios básicos e intermediarios financieros de descuento.

Los tres principales tipos de minoristas de descuento son los *minoristas independientes*, los *outlets* y los *clubes de almacén* (o *clubes mayoristas*). Los **minoristas independientes de descuento** son de operación y propiedad independientes, o divisiones de grandes empresas de venta al menudeo. Aunque muchos minoristas de descuento son operados por independientes más pequeños, las operaciones de los más grandes minoristas de descuento pertenecen a grandes cadenas minoristas. Entre los principales ejemplos se incluye las tiendas minoristas como TJ Maxx y Marshalls, que es propiedad de TJX Companies, y los vendedores en la Web como Overstock.com.

Los *outlets* son expendios de propiedad y operación del fabricante, como J. Crew, Gap, Levi Strauss y otros, que a veces se agrupan en los *centros comerciales de outlets* y *centros de valor minorista*. En estos centros, docenas de *outlets* ofrecen precios hasta 50% por debajo de los minoristas en una amplia gama de productos, principalmente excedentes, de descuento o irregulares. Considerando que los centros comerciales de *outlets* consisten sobre todo en puntos de venta de los fabricantes, los centros de valor minorista combinan tiendas de fabricantes con tiendas de descuento y de saldos de tiendas departamentales. Los centros comerciales de *outlets* han mostrado el mayor crecimiento en el campo de la venta al menudeo.

Los centros comerciales en general tratan de volverse más exclusivos, e incluso eliminan la palabra *fábrica* de sus descripciones. Un creciente número de centros comerciales de *outlets* ahora

tienen marcas de lujo como Coach, Polo Ralph Lauren, Dolce & Gabbana, Giorgio Armani, Burberry y Versace. A medida que los consumidores se orientan más hacia el valor, incluso los minoristas de alto nivel están acelerando sus estrategias al poner más énfasis en *outlets* como Nordstrom Rack, Neiman Marcus Last Call, Bloomingdale's Outlets y Saks Off 5th. Muchas empresas consideran ahora que los *outlets* no son simplemente una forma de deshacerse de la mercancía irregular, sino como una forma adicional de hacer negocios con mercancía fresca. La combinación de marcas de lujo y precios bajos encontrados en los *outlets* proporciona fuertes atractivos al comprador, en especial en la economía después de la recesión.

Los *clubes de almacén* (también conocido como *clubes mayoristas* o *almacenes de membresía*), tales como Costco, Sam's Club y BJ's, operan en instalaciones enormes, frías y parecidas a bodegas, sin adornos. Sin embargo, ofrecen precios superbajos y ofertas sorpresa en mercancías de marcas seleccionadas. Los clubes de almacén han crecido con rapidez en los últimos años. Estos minoristas atraen no sólo a los consumidores de bajos ingresos que buscan gangas en productos básicos, sino a todo tipo de clientes que van de compras por una amplia gama de productos, desde básicos hasta de extravagancias.

Considere el caso de Costco, ahora el tercer minorista de Estados Unidos, detrás sólo de Walmart y Kroger. Los precios bajos son una parte importante de la ecuación, pero lo que en realidad distingue a Costco son los productos que tiene en existencia y el sentimiento de urgencia que el comprador experimenta en una de sus tiendas.<sup>9</sup>



**Clubes de almacén: Costco es un caza-tesoros minorista, donde el carrito de compras podría contener un anillo de diamantes de 50 000 dólares descansando encima un enorme frasco de mayonesa.**

Costco lleva el estilo a un escenario convencionalmente austero. Junto con los frascos de un galón de mantequilla de maní y paquetes con 2 250 hisopos de algodón Q-Tips, Costco ofrece un constantemente cambiante surtido de productos de alta calidad —incluso lujos— y todo a márgenes irresistiblemente bajos. Como dice un analista de la industria, ► “Costco es un caza-tesoros minorista, donde el carrito de compras podría contener un anillo de diamantes de 50 000 dólares descansando encima de un enorme frasco de mayonesa”. Es el lugar donde los productos de lujo combinan precios de profundo descuento. En sólo un año, Costco vendió más de 93 millones de combinaciones de hot dogs y soda (todavía cuestan 1.50 dólares, como lo han hecho durante más de 25 años). Al mismo tiempo, vendió más de 96 000 quilates de diamantes de hasta 100 000 dólares por artículo. Es el más grande rosticero de aves de corral de la nación (77 000 pollos rostizados en un día, a 4.99 dólares cada uno) y también el vendedor más grande del país de vinos finos (hasta un Chateau Cheval Blanc Premier Grand Cru Classe, a 1 750 dólares la botella).

Cada tienda Costco es un teatro minorista que crea emoción y urgencia de comprar. Mezclados con su inventario regular de productos básicos, Costco ofrece un resplandeciente y constantemente cambiante surtido de especiales de una sola ocasión: bolsas Prada con descuento, palos de golf Calloway o bolsas Kenneth Cole, ofertas que uno no encuentra en otro lugar. De hecho, de los 4 000 artículos que tiene Costco, 1 000 son definidos como “artículos del tesoro” (en palabras de Costco). El surtido cambiante y los fabulosos precios hacen que la gente vuelva, cartera en mano. Costco ha dejado atrás los tiempos en que multitudes desarrapadas compraban en los minoristas de descuento. Ahora, incluso personas que no tienen que cuidar los centavos van de compras allí.

### Enfoque organizativo

Aunque muchas tiendas minoristas son de propiedad independiente, otras se agrupan bajo alguna forma de organización empresarial o contractual. La ► **Tabla 11.2** describe cuatro tipos principales de organizaciones de venta al menudeo: *cadenas corporativas*, *cadenas voluntarias*, *cooperativas de minoristas* y *organizaciones de franquicias*.

Las *cadenas corporativas* son dos o más puntos de venta de propiedad y control común. Tienen muchas ventajas sobre las independientes. Su tamaño les permite comprar en grandes cantidades a precios más bajos y obtener economías promocionales. Puede contratar a especialistas para manejar áreas tales como precios, promoción, comercialización, control de inventarios y pronósticos de ventas.

El gran éxito de las cadenas corporativas provocó que muchas tiendas independientes se agruparan en una de dos formas de asociaciones contractuales. Una es la *cadena voluntaria*: un grupo de minoristas independientes patrocinado por el mayorista en el que se hacen compras grupales y comercialización común. Algunos ejemplos son la Independent Grocers Alliance (IGA), Western Auto

### Cadenas corporativas

Dos o más puntos de venta que son de propiedad y control común.

**Tabla 11.2****Principales tipos de organizaciones minoristas**

Tipo	Descripción	Ejemplo
Cadena corporativa	Dos o más puntos de venta de propiedad y control comunes. Las cadenas corporativas aparecen en todos los tipos de venta al menudeo, pero son más fuertes en las tiendas departamentales, tiendas de descuento, tiendas de alimentos, farmacias y restaurantes.	Sears (tiendas departamentales), Target (tiendas de descuento), Kroger (tiendas de abarrotes), CVS (farmacias)
Cadena voluntaria	Grupo de minoristas independientes patrocinado por un mayorista; participan en compras y marketing grupales.	Independent Grocers Alliance (IGA), Do It Best (ferretería), Western Auto, True Value
Cooperativa de minoristas	Grupo de minoristas independientes que conjuntamente establecen una organización central de compra y realizan esfuerzos conjuntos de promoción.	Associated Grocers (abarrotes), Ace Hardware (ferretería)
Organización de franquicia	Asociación contractual entre un franquiciador (un fabricante, mayorista u organización de servicio) y franquiciados (empresarios independientes que compran el derecho de poseer y operar una o más unidades en el sistema de franquicia).	McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, Meineke Mufflers, 7-Eleven

**Franquicia**

Asociación contractual entre un fabricante, mayorista u organización de servicio (franquiciador) y emprendedores independientes (franquiciados) que compran el derecho de propiedad y la operación de una o más unidades del sistema de franquicias.

y Do It Best. El otro tipo de asociación contractual es la *cooperativa de minoristas*: un grupo de minoristas independientes que se agrupan para configurar una operación centralizada mayorista de propiedad conjunta, y que realiza esfuerzos conjuntos de marketing y promoción. Algunos ejemplos son Associated Grocers y Ace Hardware. Estas organizaciones dan a los independientes las economías de compra y promoción que necesitan para competir con los precios de las cadenas corporativas.

Otra forma de organización minorista contractual es la **franquicia**. La principal diferencia entre las organizaciones de franquicia y otros sistemas contractuales (cadenas voluntarias y cooperativas de minoristas) es que los sistemas de franquicia por lo general se basan en algún producto o servicio único, un método de hacer negocios, o el nombre comercial, la buena voluntad o una patente que el franquiciador haya desarrollado. Se destacan franquicias de restaurantes de comida rápida, moteles, centros de salud y ejercicio, ventas de automóviles, y concesionarios de servicios y agencias inmobiliarias.

Sin embargo, la franquicia abarca mucho más que los lugares de hamburguesas y centros de ejercicio. Las franquicias han surgido para satisfacer cualquier necesidad. Por ejemplo, los franquiciados de Mad Science Group arman programas de ciencia para escuelas, tropas de *scouts* y fiestas de cumpleaños. Y Mr. Handyman ofrece servicios de reparación para propietarios, mientras que Merry Maids arregla y limpia sus casas.

Las franquicias —algunas veces consideradas avenidas por los empresarios independientes— ahora efectúan 40% de todas las ventas minoristas en Estados Unidos. ► En la actualidad es casi imposible pasear por una cuadra de la ciudad sin ver un McDonald's, Subway, Jiffy Lube o Holiday Inn. Uno de los más conocidos y más exitosos franquiciados, McDonald's, ahora tiene 32 700 restaurantes en 117 países, incluyendo casi 14 000 en Estados Unidos. Atiende a 64 millones de clientes al día y acumula más de 77 mil millones de dólares en ventas anuales de todo el sistema. Más de 80% de los restaurantes de McDonald's en todo el mundo son de propiedad y operación de franquiciados. Subway no se queda muy atrás: es una de las franquicias de más rápido crecimiento, con ventas totales de 15 mil millones de dólares y más de 34 000 restaurantes en 98 países, incluidos más de 24 000 en Estados Unidos.<sup>10</sup>



► **Franquicias:** En la actualidad es casi imposible caminar por una cuadra en una calle suburbana sin ver una enorme cantidad de negocios de franquicia. Newscom

**REDUCTOR DE VELOCIDAD****VINCULACIÓN DE CONCEPTOS**

Disminuya la velocidad aquí y piense en todos los tipos de minoristas con los que usted trata con regularidad, muchos de los cuales coinciden en los productos que tienen en existencia.

- Elija un producto familiar: una cámara, un horno de microondas, una herramienta para el jardín o algo más. Busque este producto en dos tipos de almacén muy diferentes: digamos una tienda de descuento o un asesino de categoría por un lado, y una tienda departamental o una tienda de especialidad más pequeña por el otro. A continuación, visite una tienda online y búsqüelo también ahí. Compare los tres puntos de ventas en cuanto a su surtido de productos, sus servicios y sus precios. ¿Si usted fuera a comprar el producto, dónde lo haría y por qué?
- ¿Qué le sugiere su viaje de compras sobre el futuro de los formatos competidores de tienda que usted revisó?

## Decisiones de marketing al menudeo

Los minoristas siempre están buscando nuevas estrategias de marketing para atraer y mantener a los clientes. En el pasado, los minoristas atraían a los clientes con surtidos de productos únicos, y más o mejores servicios. Hoy, los surtidos y servicios de varios minoristas se parecen cada vez más. Puede encontrar la mayoría de las marcas de consumo no sólo en las tiendas departamentales, sino también en las tiendas de descuento de mercancía en masa, minoristas de descuento y en todo Internet. Por lo tanto, ahora es más difícil para cualquier minorista ofrecer mercancía exclusiva.

La diferenciación del servicio entre minoristas también se ha erosionado. Muchas tiendas departamentales han recortado sus servicios, mientras que las tiendas de descuento han aumentado los suyos. Además, los clientes se han vuelto más inteligentes y más sensibles al precio: no ven alguna razón para pagar más por marcas idénticas, en especial cuando se están reduciendo las diferencias de servicio. Por todas estas razones, muchos minoristas hoy están replanteando sus estrategias de marketing.

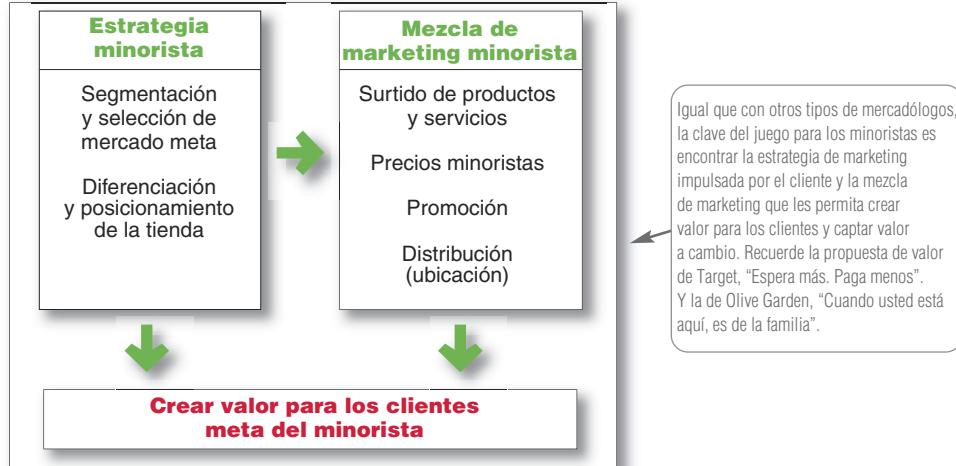
Como se muestra en la  **Figura 11.1**, los minoristas se enfrentan a importantes decisiones de marketing acerca de *segmentación y selección de mercado meta, diferenciación y posicionamiento de la tienda y la mezcla de marketing minorista*.

### Decisiones de segmentación, selección de mercado meta, diferenciación y posicionamiento

Los minoristas deben primero segmentar y definir sus mercados meta y, a continuación, decidir cómo se diferenciarán y se posicionarán en estos mercados. ¿La tienda debe centrarse en compradores de lujo, medios o básicos? ¿Los compradores meta desean variedad, profundidad de surtido, comodidad o precios bajos? Hasta no definir y perfilar sus mercados, los minoristas no pueden tomar decisiones coherentes sobre surtido de productos, servicios, precios, publicidad, decoración de la tienda o cualquiera de las otras decisiones que deben sustentar sus posiciones.

Demasiados minoristas, incluso los grandes, no definen con claridad sus mercados meta y posiciones. ¿Por ejemplo, a qué mercado meta está dirigida la cadena de ropa Gap? ¿Cuál es su propuesta

 **Figura 11.1** Estrategia de marketing minorista



de valor? Si tiene problemas para responder a esas preguntas, no está solo: igual está la gerencia de Gap.<sup>11</sup>

En su apogeo en la década de 1980 y principios de la de 1990, Gap estaba sólidamente posicionada en el entonces de moda look preppy y se centró en ropa casual y cómoda, y en compras fáciles. Pero mientras sus clientes principales envejecieron y cambiaron, las tiendas Gap no lo hicieron. Al llegar la década del 2000, Gap atendía a tendencias efímeras de la moda que alejaron a su base de clientes leales. Al mismo tiempo, luchaba sin éxito por definir un nuevo posicionamiento que funcionara con los compradores más jóvenes de hoy. Como resultado, en los últimos seis años, las ventas de las tiendas Gap han caído más del 30%. “Ahora mismo, Gap podría ser cualquier cosa”, dice una experta de la industria. “No tiene una historia”. Está “intentando vender a mi esposa o a mi hija adolescente o a ambas”, dice otro. “No creo que uno pueda hacer ambas cosas”. Para reavivar la marca, Gap debe “definir quiénes son los clientes centrales de la marca y ser excepcional para ellos”.

Por el contrario, los minoristas exitosos definen bien sus mercados meta y se posicionan fuertemente. Por ejemplo, Trader Joe's se posiciona fuertemente con su propuesta de valor “gourmet barato” (vea Marketing en acción 11.2). Walmart se posiciona firmemente en precios bajos y lo que para sus clientes significa precios bajos siempre. Promete a los clientes: “Ahorras dinero. Vives mejor”.

Con selección de mercado meta (targeting) y posicionamiento sólidos, un minorista puede competir de manera eficaz incluso contra los más fuertes competidores.

► Por ejemplo, compare Whole Foods Market con Walmart. (¿Recuerda la historia de Whole Foods en el capítulo 9?) Whole Foods Market tiene unas 300 tiendas y poco más de 9 mil millones de dólares en ventas en comparación con Walmart (más de 8 400 tiendas en todo el mundo y ventas de 422 mil millones de dólares<sup>12</sup>.) ¿Cómo compite esta pequeña cadena de supermercados contra el gigante Walmart? No lo hace, al menos no directamente. Whole Foods Market tiene éxito por posicionarse cuidadosamente *lejos* de Walmart. Se dirige a un grupo selecto de clientes exclusivos y les ofrece “alimentos orgánicos, naturales y gourmet, todos acordes a las políticas del Día de la Tierra”. De hecho, un cliente devoto de Whole Foods tiene más probabilidad de boicotear el Walmart local que de ir de compras allí.

Whole Foods Market no puede igualar las economías masivas de escala de Walmart, su increíble poder de compras por volumen, su ultraeficiente logística, su amplia selección y sus precios difíciles de mejorar. Pero ni siquiera lo intenta. Al posicionarse fuertemente lejos de Walmart y otras tiendas de descuento, Whole Foods Market ha crecido con rapidez en las últimas dos décadas y ahora hace más que defenderse.

### Surtido de productos y decisión de servicios

Los minoristas deben decidir sobre tres principales variables de productos: surtido de productos, mezcla de servicios y atmósfera de la tienda.

El surtido de productos debe diferenciar al minorista al mismo tiempo que cumple con las expectativas de los compradores meta. Una estrategia es ofrecer mercancía que no tiene ningún otro competidor, como marcas propias o marcas nacionales sobre las que posea derechos exclusivos. Por ejemplo, Saks obtiene los derechos exclusivos para vender las prendas de conocidos diseñadores. También ofrece sus propias líneas de marca privada: las colecciones de Saks Fifth Avenue Signature, Classic y Sport. En JC Penney, las marcas privadas y marcas exclusivas representan el 54% de sus ventas.<sup>13</sup>

Otra estrategia consiste en presentar fastuosos eventos de comercialización. Por ejemplo, Bloomingdale's es conocido por llevar a cabo ostentosos espectáculos con mercancías de un país determinado, como India o China. Por otra parte, el minorista puede ofrecer mercancía sorpresa, como cuando Costco ofrece surtidos sorpresa de segundas, excedentes y liquidaciones. Por último, el minorista puede diferenciarse ofreciendo un surtido de productos altamente enfocado: Lane Bryant tiene ropa en tallas extra; Brookstone ofrece una inusual variedad de dispositivos y regalos; y BatteryDepot.com ofrece casi todo tipo imaginable de baterías de repuesto.

La mezcla de servicios también puede ayudar a diferenciar a un minorista de otro. Por ejemplo, algunos minoristas invitan a los clientes a hacer preguntas o consultar a los representantes de servicio en persona o mediante el teléfono o el teclado. Nordstrom promete “cuidar del cliente, no importa lo que se necesite”. Home Depot ofrece una mezcla diversa de servicios a las personas que harán los trabajos ellas mismas, desde clases de “cómo hacerlo” y talleres de “hágalo usted mismo” y para niños, hasta una tarjeta de crédito de la tienda.



**▲ Selección de mercado meta (targeting) y posicionamiento minorista: Whole Foods Market tiene éxito al posicionarse fuertemente lejos de Walmart y otras tiendas de descuento. “Un cliente fiel de Whole Foods tiene más probabilidad de boicotear el Walmart local que de ir de compras allí”.**

AP Images/Elise Amendola

## El giro de posicionamiento único de Trader Joe's: Gourmet barato

Son las 7:30 en una mañana de julio, y ya hay reunida una enorme multitud en espera de la apertura de la nueva tienda de Trader Joe's en el barrio de Chelsea de Manhattan. Los compradores conversan sobre sus alimentos favoritos de la cadena y comparten su entusiasmo por la llegada de este popular minorista al vecindario. Trader Joe's no es una cadena de supermercados ordinaria; es una zona de descubrimientos divertida y poco convencional que convierte la rutinaria tarea de comprar alimentos en una experiencia cultural. Sus estantes ofrecen una exitosa combinación de artículos de bajo costo que los *yuppies* adoran (huevos de gallina libre de jaula y edulcorante orgánico de agave azul) y lujos exóticos pero asequibles (galletas waffle de mantequilla de Bélgica o nueces de la india con limón y chile tailandés) que simplemente no es posible encontrar en cualquier otro sitio. No debe sorprender que Trader Joe's sea uno de los minoristas más calientes en los Estados Unidos.

Trader Joe's no es en realidad una tienda de comida gourmet, pero, pensándolo bien, tampoco es una tienda de alimentos de descuento. Es en realidad un poco de ambos. Trader Joe's ha establecido su propio giro de posicionamiento especial; llamémoslo "gourmet barato". Ofrece productos únicos de calidad gourmet a precios de ganga, todos servidos en un ambiente festivo, como de vacaciones, que hace que ir de compras sea divertido. El inventivo posicionamiento de Trader Joe's le ha ganado un grupo de clientes dedicados que son seguidores casi de culto, que aman lo que reciben de Trader Joe's por los precios que pagan.

Trader Joe's se describe a sí misma como una "isla paradisiaca", donde "se descubre valor, aventura y sabrosos tesoros cada día". Los compradores se ajetean y hacen barullo en medio de paredes forradas con cedro y falsas palmeras mientras una campana de barco suena ocasionalmente en la caja registradora para alertar a los clientes sobre anuncios especiales. Los infaliblemente serviciales y alegres empleados visten características camisas hawaianas y conversan con los clientes acerca de todo, desde el clima hasta sugerencias para el menú de una cena. En la inauguración de la tienda de Chelsea, los trabajadores saludaron a los clientes chocando las palmas en el aire y ofreciendo galletas gratis. Los clientes no sólo compran en Trader Joe's, la experimentan.

Los estantes ofrecen una ecléctica variedad de artículos comestibles de calidad gourmet. Trader Joe's tiene en existencia un surtido limitado de alrededor de 4 000 productos especiales (en comparación con los 50 000 artículos encontrados en una tienda de comestibles típica). Sin embargo, el surtido es único de Trader Joe's: combinaciones especiales de alimentos y salsas, sopas lisas para comer, plátanos frescos y congelados, aperitivos y postres, todo libre de conservadores, saborizantes y colores artificiales. Trader Joe's es el deleite del amante de la comida gourmet, y ofrece de todo: desde guisantes de wasabi, bebida de fresa orgánica, mango seco con especias sumergido en chocolate oscuro y cafés de comercio justo hasta hamburguesas de pollo con limón y chile, y galletas de triple jengibre.

Otro factor que hace tan especiales a los productos de Trader Joe's es que simplemente no es posible conseguirlos en otros lugares. Más de 80% de las marcas de la tienda son productos de marca

propia, exclusivos de Trader Joe's. Si se le solicita, casi cualquier cliente puede recitar una lista de favoritos de Trader Joe's sin los que simplemente no puede vivir; una lista que, además, crece con rapidez. La queja más común de los clientes: vinieron por uno o dos productos y terminaron con un carro lleno.

El especial ambiente de la tienda, productos gourmet exclusivos, serviciales y atentos empleados: todo esto suena como una receta para cobrar altos precios. No así en Trader Joe's. Mientras sus competidores como Whole Foods Market cobran precios exclusivos que coinciden con sus productos ("Whole Foods, todo tu cheque de nómina", como decía el chiste), Trader Joe's asombra a los clientes con sus precios que, si bien no son tan bajos, constituyen verdaderas gangas en comparación con los de otros lugares de la misma calidad. "Trader Joe's está más relacionado tanto con el valor como con la excelente comida", dice la compañía. "Así que usted puede permitirse ser aventurero sin tener que romper la alcancía".

¿Cómo mantiene Trader Joe's sus precios gourmet tan bajos? Todo comienza con operaciones esbeltas y un enfoque casi fanático en ahorrar dinero. Para mantener los costos bajos, Trader Joe's por lo general ubica sus tiendas en lugares de bajo alquiler, en lugares recónditos, tales como centros comerciales en la franja suburbana. Sus pequeñas tiendas y su surtido de productos limitado dan como resultado instalaciones y costos de inventario reducidos. Las tiendas de Trader Joe's ahorran dinero mediante la eliminación de grandes secciones de frutas y verduras, panadería, carnicería, *delicatessen* y mariscos. Y para sus marcas privadas, Trader Joe's compra de manera directa a los proveedores y negocia duramente el precio.

Por último, el austero minorista ahorra dinero al gastar casi nada en publicidad: la combinación única de Trader Joe's de extravagantes productos y precios bajos produce tanta promoción de boca en boca que la empresa en realidad no la necesita. Lo más parecido a una promoción oficial es el sitio Web de la empresa o un boletín enviado por correo a personas que se suscriben para recibirlo.



▲ El posicionamiento único de Trader Joe's de "gourmet barato" le ha ganado un grupo casi de culto de fieles seguidores que aman lo que obtienen de Trader Joe's por los precios que pagan. Newscom

La más potente arma promocional de Trader Joe's es su ejército de fieles seguidores. Los clientes de Trader Joe's incluso han empezzado su propio sitio Web de fans, [www.traderjoesfan.com](http://www.traderjoesfan.com), donde comentan sobre nuevos productos y tiendas, intercambian recetas y sus historias favoritas de Trader Joe's.

Por lo tanto, el fuerte posicionamiento ha hecho de Trader Joe's una de las tiendas de comida más populares y de rápido crecimiento de Estados Unidos. Sus más de 365 tiendas en 25 estados ahora cosechan unas ventas anuales de más de 8 500 millones de dólares, un aumento de más de 75% en los últimos cinco años. Las tiendas de Trader Joe's recaudan la increíble cantidad de 1 750 dólares por pie cuadrado, más del doble del promedio de la industria de supermercados. *Consumer Reports* hace poco clasificó a Trader Joe's, junto con Wegmans, como la mejor cadena de supermercado de Estados Unidos.

Todo tiene que ver con el posicionamiento único de gourmet barato del minorista. Sólo pregúntele a Chrissi Wright, cliente regular de Trader Joe's, a quien encontramos un viernes temprano en la mañana en el Trader Joe's local en Bend, Oregon.

Chrissi espera irse de Trader Joe's con ocho botellas del popular vino de Charles Shaw a 2.99 dólares (conocido por los que saben como "Carlangas de dos morlacos") bajo el brazo. "Me encanta Trader Joe's porque me permite comer como un yuppie sin quedarse con todo mi dinero", dice Wright. "Sus productos son gourmet, a menudo ecológicamente conscientes y hermosos... y, por supuesto, está el Carlangas de dos morlacos, posiblemente la mayor innovación de nuestro tiempo".

**Fuentes:** Citas, extracto y otra información de Beth Kowitt, "Inside Trader Joe's", *Fortune*, 6 de septiembre de 2010, pp. 86–96; Nancy Luna, "Trader Joe's Expanding into Texas", *The Orange County Register*, 5 de mayo de 2011, <http://fastfood.ocregister.com/2011/05/05/trader-joes-expanding-to-texas/94697/>; Anna Sowa, "Trader Joe's: Why the Hype?" *McClatchy-Tribune Business News*, 27 de marzo de 2008; "Wegmans, Trader Joe's, Publix Top *Consumer Reports* Supermarket Survey", 6 de abril de 2009, visitada en [http://consumeraffairs.com/news04/2009/04/cr\\_supers.html](http://consumeraffairs.com/news04/2009/04/cr_supers.html); "SN's Top 75 Retailers for 2011", *Supermarket News*, <http://supermarketnews.com/profiles/top75/2011/>; y [www.traderjoes.com](http://www.traderjoes.com), noviembre de 2011.

La atmósfera de la tienda es otro importante factor en el arsenal de productos del revendedor. Los minoristas desean crear una experiencia única de la tienda, una que se adapte al mercado meta y que incite a los clientes a comprar. Muchos minoristas practican la *venta al menudeo experiencial*. Por ejemplo, las tiendas del minorista de productos para el aire libre Cabela son tanto museos de historia natural para los entusiastas del campismo como puntos de venta al menudeo.

A pesar de las ubicaciones a menudo remotas de Cabela, los clientes acuden a sus 31 hipermercados para comprar artículos de campismo, pesca y caza. Una tienda típica de Cabela atrae a 4.4 millones de clientes al año; la mitad de ellos manejan 100 millas o más para llegar hasta allí. ¿Qué es exactamente lo que atrae a estas hordas de compradores? Parte de la respuesta se encuentra en todas las cosas que las tiendas venden. Los hipermercados de Cabela albergan una gran variedad de mercancía de calidad a precios razonables. Pero la verdadera magia de Cabela reside en las *experiencias* que crea para quienes la visitan. "Esto es más que un lugar para ir a buscar anzuelos", dice un portavoz de Cabela. "Queremos maravillar" a quienes la visitan.

¡Misión cumplida! Cada una de las tiendas de Cabela crea lo que equivale a un parque temático de historia natural. Tomemos por ejemplo la tienda cerca de Fort Worth, Texas. Dominando el centro de la tienda se encuentra la Montaña de la Conservación, una réplica de dos pisos de altura con dos cascadas y arroyos con corrientes. La montaña se divide en cuatro ecosistemas y cinco biorregiones: una pradera de Texas, un hábitat de Alaska, una capa de hielo del Ártico, un bosque americano y una cima alpina. Cada biorregión está poblada por animales disecados, con calidad de museo, en poses de acción: desde perrillos de la pradera, ciervos, alces y caribús hasta osos pardos, osos polares, toros almizcleros y cabras monteses. ¿Le está dando hambre? Pase por el café de Mezquite Grill por un emparedado de alce, aveSTRUZ o jabalí; ¡aquí no encontrará Big Macs! La cercana General Store ofrece bocadillos y dulces a la antigua. Póngalo todo junto y Cabela está creando experiencias totales que son las delicias de los sentidos, así como de las carteras de sus clientes cuidadosamente seleccionados.<sup>14</sup>

Los minoristas exitosos de hoy coordinan con cuidado prácticamente todos los aspectos de la experiencia del consumidor en la tienda. La próxima vez que entre en una tienda minorista —sea ésta de electrónicos de consumo, ferretería o alta



▲ **Atmósfera de tienda: La magia real de Cabela yace en las experiencias que crea para sus visitantes. "Esto es más que un lugar para ir a buscar anzuelos... queríamos maravillar a nuestros clientes".** Newscom

moda— deténgase y considere con cuidado su entorno. Piense en la disposición y exhibición de la tienda. Escuche los sonidos de fondo. Huela los aromas. Es probable que todo en la tienda, desde el diseño y la iluminación hasta la música e incluso los aromas, haya sido planeado con cuidado para ayudar a dar forma a las experiencias de compra de los cliente... y para que abran sus billeteras. Por ejemplo, la mayoría de los minoristas más grandes han desarrollado esencias de firma que es posible oler sólo en sus tiendas:<sup>15</sup>

El fabricante de camisas de lujo Thomas Pink dispersa el olor a camisas limpias y planchadas en sus tiendas: el aroma de “lino secado al sol” de la firma. Los hoteles Sheraton emplean Welcoming Warmth (“Calor de bienvenida”), una mezcla de higo, jazmín y freesia, mientras que Westin Hotels & Resorts difunde el aroma White Tea (“Té blanco”), que intenta ofrecer la indefinible experiencia de un “retiro Zen”. Bloomingdale’s utiliza diferentes esencias en diferentes departamentos: el suave olor a talco de bebé en el departamento de bebés, olor a coco en el área de trajes de baño, lilas en ropa íntima y olor a galletas de azúcar y coníferas durante la temporada navideña. Abercrombie and Fitch utiliza un aroma “maderado”, una combinación de naranja, resina de abeto y palosanto, entre otros. Los clientes se han quejado de que las camisetas compradas pierden el olor después de varias lavadas, así que a petición popular, el minorista ahora embotella la fragancia de la marca. Esas esencias pueden aumentar “los tiempos de permanencia” del cliente y, a su vez, sus compras. Dice el fundador de ScentAir, una compañía que produce esas esencias: “Desarrollar una fragancia de firma es muy parecido a [desarrollar] un mensaje impreso o para radio: ¿qué desea comunicar a los consumidores y con qué frecuencia?”

Tal *venta al menudeo experiencial* confirma que las tiendas son mucho más que simples surtidos de productos; son entornos para ser experimentados por las personas que compran en ellas. Las atmósferas de las tiendas ofrecen una potente herramienta mediante la cual los minoristas pueden diferenciar sus tiendas de las de sus competidores.

De hecho, los establecimientos minoristas a veces se convierten en pequeñas comunidades en sí mismos, en verdaderos puntos de reunión. Por ejemplo, la cadena de deportes y gimnasios femeninos Title Nine es parte tienda de ropa activa para mujer y parte punto de encuentro femenino. Más allá de la venta de prendas de vestir —desde correr hasta escalada en roca—, patrocina eventos locales de ejercicio, tertulias en la tienda y una comunidad en línea para las mujeres en movimiento —denominado *Tiempo fuera con Title Nine*— todos anunciados a través de la página Facebook individual de cada tienda. La Title Nine de Portland, Oregon, es la anfitriona de caminatas en raquetas de nieve, clases de yoga en la tienda y una serie de ciclismo de fin de semana.<sup>16</sup>

### Decisión de precio

La política de precios del minorista debe ajustarse a su mercado meta y posicionamiento, surtido de productos y servicios, a la competencia y a los factores económicos. A todos los minoristas les gustaría cobrar altos incrementos y lograr un volumen alto, pero rara vez se puede hacer ambas cosas. La mayoría de los minoristas buscan *o* altos incrementos con un volumen inferior (la mayoría de las tiendas especializadas) *o* bajos incrementos con un mayor volumen (comercializadores masivos y tiendas de descuento).

Por lo tanto, la tienda de 110 años de edad, Bergdorf Goodman atiende a la corteza superior mediante la venta de ropa, zapatos y joyas creadas por diseñadores como Chanel, Prada y Hermes. ► El minorista exclusivo mima a sus clientes con servicios tales como un comprador personal y exhibiciones dentro de sus tiendas de las tendencias de la próxima temporada con cocteles y bocadillos. Por el contrario, TJ Maxx vende ropa de marca a precios de descuento dirigida a los estadounidenses promedio. A medida que ingresan existencias de nuevos productos cada semana, la tienda de descuento proporciona una caza del tesoro para los compradores de gangas.

Los minoristas también deben decidir en qué medida utilizarán las ventas con descuento y otras promociones de precio. Algunos minoristas no utilizan promociones de precio en absoluto, compitiendo en su lugar por la calidad del producto y el servicio. Por ejemplo, es difícil imaginar a Bergdorf Goodman teniendo una rebaja de dos por el precio de uno en los bolsos Chanel, incluso en una economía apretada. Otros minoristas, como Walmart, Costco y Family Dollar, practican los *precios bajos permanentes (EDLP)*, cobrando precios bajos constantes y diarios con pocas rebajas o descuentos.

Otros minoristas practican *precios altos-bajos*, cobrando precios más elevados a diario, y haciendo rebajas frecuentes y otras promociones para aumentar el tráfico de la tienda; así dan una imagen de bajo precio y atraen a clientes que compran otros bienes a precios completos. La reciente recesión económica causó una oleada de precios altos-bajos: los minoristas ofrecían recortes de

precios y promociones para atraer a sus tiendas a clientes en busca de gangas. Cuál estrategia de precios es mejor depende de la estrategia global de marketing del minorista, de los enfoques de precios de sus competidores y del entorno económico.

### Decisión de promoción

Los minoristas usan cualquiera o todas las cinco herramientas de promoción —publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas (PR) y marketing directo— para llegar a los consumidores. Se anuncian en periódicos y revistas, y en radio, televisión e Internet. La publicidad podría estar apoyada con insertos en periódicos y catálogos. Los vendedores de la tienda saludan a los clientes, satisfacen sus necesidades y construyen relaciones. Las promociones de ventas pueden incluir demostraciones en la tienda, exhibiciones, rebajas y programas de lealtad. Las actividades de PR, tales como nuevas aperturas, eventos especiales, boletines de noticias y blogs, revistas de la tienda y actividades de servicio público, también están disponibles para los minoristas. La mayoría de los minoristas también han creado sitios Web que ofrecen a los clientes información y otras funciones mientras les venden mercancía de manera directa.

### Decisión de lugar

Los minoristas a menudo señalan tres factores críticos de éxito de la venta al menudeo: *ubicación, ubicación y ubicación!* Es muy importante que los minoristas seleccionen ubicaciones accesibles para el mercado meta en áreas coherentes con el posicionamiento del minorista. Por ejemplo, Apple ubica sus tiendas en centros comerciales de alto nivel y distritos de compras de moda —tales como la “Magnificent Mile” sobre Michigan Avenue en Chicago o la Quinta Avenida en Manhattan—, no en centros comerciales de bajo alquiler en las afueras de la ciudad. Por el contrario, Trader Joe’s ubica sus tiendas en recónditas ubicaciones de bajo alquiler para mantener los costos bajos y apoyar su posicionamiento de “gourmet barato”. Los pequeños minoristas pueden tener que conformarse con cualquier ubicación que puedan encontrar o permitirse. Los grandes minoristas, sin embargo, suelen emplear a especialistas que utilizan métodos avanzados para seleccionar las ubicaciones de sus tiendas.

En la actualidad, la mayoría de las tiendas se agrupan para aumentar su poder de atracción de clientes y facilitar a los consumidores sus compras con una sola parada. Los *distritos centrales de negocios* eran la forma principal de agrupaciones de minoristas hasta la década de 1950. Toda gran ciudad y pueblo tenía un distrito central de negocios con tiendas departamentales, tiendas especializadas, bancos y salas de cine. Cuando la gente empezó a mudarse a los suburbios, sin embargo, estos distritos centrales de negocios, con sus problemas de tráfico, estacionamiento y delincuencia, comenzaron a bajar su actividad. En los últimos años, muchas ciudades se han unido con los comerciantes para reactivar las áreas comerciales de los centros de la ciudad, por lo general con éxitos parciales.

Un **centro comercial** es un grupo de tiendas minoristas ubicado en un sitio que es planificado, desarrollado, de propiedad y gestionado como una unidad. Un *centro comercial regional*, el centro comercial más grande y espectacular, tiene desde 50 y hasta más de 100 tiendas, incluyendo dos o más tiendas departamentales de línea completas. Es como un centro de la ciudad en miniatura techado, que atrae a los clientes de una amplia zona. Un *centro comercial comunitario* contiene entre 15 y 50 tiendas minoristas. Por lo general contiene una sucursal de una tienda departamental o de una tienda de variedad, un supermercado, tiendas especializadas, despachos profesionales y a veces un banco. La mayoría de los centros comerciales son *centros comerciales de vecindario* o *centros comerciales de zona* que por lo general contienen entre 5 y 15 tiendas. Estos centros, que están cerca y son cómodos para los consumidores, por lo general contienen un supermercado, quizás una tienda de descuento y varios locales de servicio: tintorería, farmacia, ferretería, restaurante local u otras tiendas.<sup>17</sup>

Una forma más reciente del centro comercial es el llamado *power center*. Estos centros son enormes conjuntos comerciales al aire libre donde se ubica una franja de tiendas minoristas, incluyendo tiendas ancla independientes y grandes como Walmart, Home Depot, Costco, Best Buy, Michaels, PetSmart y OfficeMax. Cada tienda tiene su propia entrada con estacionamiento directamente enfrente para los compradores que deseen visitar una sola tienda.

En contraste, los *centros de estilo de vida* son más pequeños, al aire libre, con tiendas lujosas, ubicaciones convenientes y actividades no minoristas, tales como

#### Centro comercial

Grupo de tiendas minoristas ubicado en un sitio que es planificado, desarrollado, de propiedad y gestionado como una unidad.



**▲ Centros comerciales:** En la actualidad, la idea es más “crear lugares para estar en vez de sólo lugares para comprar”.

Andersen Ross/Blend Images/Getty Images

un área de juegos infantiles, pista de patinaje, hotel, restaurantes y un cine. “Los centros de estilo de vida son en parte la Calle Principal y en parte la Quinta Avenida”, comenta un observador de la industria. De hecho, los *power centers* y de estilo de vida ahora están sufriendo una metamorfosis para convertirse en centros híbridos. “La idea es combinar lo hogareño y comunitario de una plaza de una villa antigua con el caché de las tiendas de moda urbanas; el olor y la sensación de un parque del barrio con la franca comodidad de un centro comercial de zona. ➤ En total, los centros comerciales de hoy están más relacionados con “crear lugares para estar en vez de sólo lugares para comprar”.<sup>18</sup>

Los últimos años han constituido tiempos difíciles para los centros comerciales. Los más de 100 000 centros en Estados Unidos —sugieren muchos expertos— constituyen una “sobrecentrocomercialización” de ese país. No es de extrañar que la reciente Gran Recesión los golpeará duro. Los recortes de gastos de los consumidores obligó a muchos minoristas —grandes y pequeños— a salir del negocio, aumentando las tasas de vacantes en los centros comerciales. Los *power centers* fueron en especial afectados mientras sus inquilinos de grandes superficies sufrían durante la recesión. También los centros de estilo de vida perdieron algo de su carisma, cuyos compradores de clase media alta sufrieron más durante la recesión. Muchos centros de estilo de vida incluso están agregando minoristas de menor precio para remplazar a los inquilinos de mayor clase que quebraron. “Hemos aprendido que los centros de estilo de vida tienen que adaptarse a un entorno cambiante para sobrevivir”, dice un desarrollador de centros comerciales.<sup>19</sup>

## Tendencias y desarrollos en la venta al menudeo

Los minoristas operan en un entorno arduo y de rápidos cambios, que presenta tanto amenazas como oportunidades. La demografía de consumo, los estilos de vida y patrones de gasto están cambiando con rapidez, como lo hacen las tecnologías de la venta al menudeo. Para tener éxito, los minoristas deben elegir a conciencia sus segmentos meta y posicionarse fuertemente. Deben tomar en cuenta los siguientes acontecimientos de la venta al menudeo cuando planifiquen y ejecuten sus estrategias competitivas.

### Una economía post-recesión y gastos de consumo más estrictos

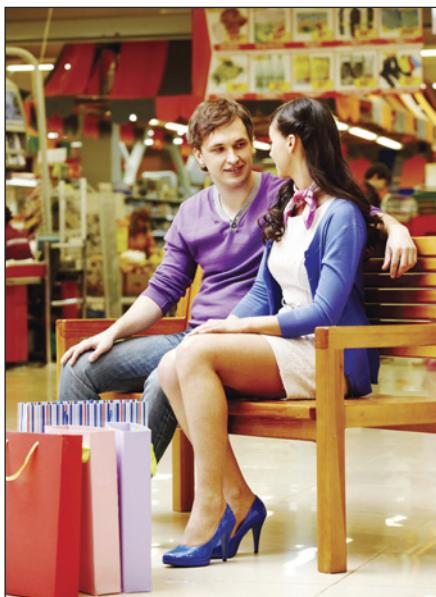
Tras muchos años de bonanza económica para los minoristas, la Gran Recesión redujo las fortunas de muchos minoristas; incluso en una economía recuperada seguirán sintiendo a largo plazo los efectos del cambio en los patrones de consumo.

Otros minoristas en realidad se benefician de una economía a la baja. Por ejemplo, las grandes tiendas de descuento, como Costco, daban la bienvenida a los nuevos compradores hambrientos de gangas, consumidores que estaban recortando sus gastos. Del mismo modo, las cadenas de comida rápida de precio bajo, como McDonald's, se quedaron con clientes que antes comían en restaurantes de precios más altos.

Para la mayoría de los minoristas, sin embargo, una economía lenta significa tiempos difíciles. Durante y después de la reciente recesión, varios minoristas grandes y conocidos se declararon en bancarrota o cerraron sus puertas completamente, incluidos Linens'n Things, Circuit City, KB Toys, Borders Books y Sharper Image, por mencionar a algunos. Otros minoristas, desde Macy's y Home Depot hasta Starbucks, despidieron empleados, redujeron sus costos y ofrecieron profundos descuentos de precios y promociones encaminadas a atraer de nuevo a los clientes, cortos de efectivo, a sus locales.

Más allá de la reducción de costos y las promociones de precio, muchos minoristas también agregaron nuevos lanzamientos de valor a su posicionamiento. Por ejemplo, Home Depot remplazó su antiguo “Puede hacerlo. Podemos ayudarle” con una más austera “Ahorrar más. Haces más”. ➤ Del mismo modo, Whole Foods Market aumentó la promoción de su marca privada 365 Everyday Value con anuncios tales como “Choque de etiqueta, pero en el buen sentido” y “Ninguna cartera fue dañada en la compra de nuestros productos de 365 Everyday Value”. Y después de los significativos descensos en las ventas de la misma tienda causadas por la recesión, Target, por primera vez en su historia, presentó anuncios de TV con mensajes de precio. “Nuestro [lema] es ‘Espera más. Paga menos’”. De acuerdo con un mercadólogo de Target: “Estamos poniendo más énfasis en la promesa de pagar menos”. Incluso en la economía después de la recesión, el marketing de Target continúa ofreciendo más atractivos de precio y ahorro.<sup>20</sup>

Al reaccionar ante las dificultades económicas, los minoristas deben tener cuidado de que sus acciones de corto plazo no dañen sus imágenes y posiciones de largo plazo. Por ejemplo, los drásticos descuentos de precios pueden aumentar las ventas inmediatas



▲ Lanzamientos de valor de los minoristas: incluso la lujosa Whole Foods Market aumentó la promoción de su marca privada, 365 Everyday Value, con anuncios como “Choque de etiqueta, pero en el buen sentido”. Glowimages

pero dañan la lealtad a la marca. En lugar de depender del recorte de gastos y reducciones de precios, los minoristas deberían centrarse en crear mayor valor para el cliente dentro de sus estrategias de posicionamiento de tienda a largo plazo. Por ejemplo, aunque tiene sentido aumentar la parte de “Pagar menos” del posicionamiento de Target, Target no ha abandonado la calidad y diseño que lo diferencian de Walmart y otras tiendas de descuento. A medida que la economía se ha recuperado —aunque ha cambiado la balanza un poco hacia los precios más bajos—, Target afirma todavía su “Target-cidad” al continuar apoyando también el lado de “Esperar más” de su ecuación de valor.

### Nuevas formas de venta al menudeo, acortar los ciclos de vida minoristas y convergencia minorista

Las nuevas formas de comercio minorista siguen surgiendo para satisfacer las nuevas necesidades de consumo y situaciones, pero el ciclo de vida de las nuevas formas de venta al menudeo es cada vez más corto. Las tiendas departamentales tomaron alrededor de 100 años para llegar a la etapa de madurez de su ciclo de vida; las formas más recientes, tales como las tiendas de almacenes, alcanzaron su madurez en unos 10 años. En semejante entorno, las aparentemente sólidas posiciones minoristas pueden desmoronarse con rapidez. De los 10 principales minoristas de descuento en 1962 (año en que abrieron Walmart y Kmart), ninguno existe hoy. Ni los minoristas más exitosos pueden sentarse a descansar en una fórmula ganadora. Para seguir siendo exitosos, deben seguir adaptándose.

Muchas innovaciones de la venta al menudeo se explican de manera parcial por el **concepto de la rueda del minorista**. De acuerdo con él, muchos nuevos tipos de formas de venta al menudeo comienzan como operaciones de bajo margen, bajo precio y bajo estatus. Desafían a los minoristas establecidos que se han vuelto “gordos” al dejar que aumenten sus costos y márgenes. El éxito de los nuevos minoristas les lleva a mejorar sus instalaciones y ofrecer más servicios. A su vez, aumentan sus costos, obligándolos a aumentar sus precios. Por último, los minoristas nuevos se vuelven como los minoristas convencionales a los que remplazaron. El ciclo comienza de nuevo cuando otros nuevos tipos de minoristas evolucionan con menores costos y precios. El concepto de la rueda del minorista parece explicar el éxito inicial y los posteriores problemas de las tiendas departamentales, supermercados y tiendas de descuento, y el reciente éxito de las tiendas de un dólar y minoristas de descuento.

Siempre están surgiendo nuevas formas de venta al menudeo. Por ejemplo, muchos minoristas están ahora experimentando con *tiendas emergentes* de tiempo limitado que les permiten promover sus marcas a los compradores de temporada y crear barullo en

barullo en las zonas con mucha actividad. Durante la temporada navideña del 2010, por ejemplo, Toys “R” Us estableció más de 600 tiendas temporales, muchas de ellas situadas en centros comerciales que antiguamente albergaban a la recientemente quebrada tienda KB Toys. Asimismo, Apple abrió una tienda emergente dentro de una tienda abandonada en Austin, Texas durante dos semanas para ayudar a controlar la avalancha de demanda alrededor del lanzamiento del iPad 2.<sup>21</sup>

Las formas de venta al menudeo de hoy parecen estar convergiendo. Cada vez más, los diferentes tipos de minoristas venden ahora los mismos productos al mismo precio a los mismos consumidores. Por ejemplo, usted puede comprar electrodomésticos de marca en las tiendas departamentales, en las tiendas de descuento, en las tiendas de mejoras para el hogar, en los minoristas de descuento, en las tiendas de electrónica y en una serie de sitios Web que compiten por los mismos clientes. Si no puede encontrar el horno de microondas que desea en Sears, puede cruzar la calle y encontrar uno a mejor precio en Lowe’s o Best Buy, o simplemente pedirlo online en Amazon.com o incluso en RitzCamera.com. Esta fusión de los consumidores, productos, precios y minoristas se denomina *convergencia minorista*.

Tal convergencia significa una mayor competencia para los minoristas y una mayor dificultad para diferenciar los surtidos de productos de los diferentes tipos de minoristas.

#### Concepto de la rueda del minorista

Concepto que sugiere que las nuevas formas de minoristas por lo general comienzan como operaciones de bajo margen, bajo precio y bajo estatus para más adelante evolucionar y convertirse en operaciones de alto precio y servicio, y que eventualmente se convierten en algo parecido a los minoristas convencionales a los que remplazaron.



**▲ Nuevas formas de venta al menudeo: Muchos minoristas —tales como Toys “R” Us— están estableciendo tiendas “emergentes” que les permiten promover sus marcas a los compradores de temporada y crear barullo en áreas de gran actividad.**

Cortesía de Toys “R” Us, Inc.

## El surgimiento de los megaminoristas

El auge de los enormes comercializadores masivos e hipermercados de especialidad, la formación de los sistemas verticales de marketing y una erupción de fusiones y adquisiciones de minoristas han creado un núcleo de megaminoristas súper poderosos. A través de su tamaño y poder de compra, estos gigantes minoristas pueden ofrecer a los consumidores mejores selecciones de mercancía, buen servicio y fuertes ahorros en el precio. En consecuencia, crecen aun más al aplastar a sus competidores más pequeños y débiles.

Los megaminoristas han cambiado el equilibrio de poder entre los productores y los minoristas. Un pequeño puñado de minoristas ahora controla el acceso a un número enorme de consumidores, dándoles la ventaja en sus relaciones con los fabricantes. Por ejemplo, tal vez nunca haya oído hablar del fabricante internacional de revestimientos y selladores de especialidad RPM, pero probablemente ha utilizado una o más de sus muchas marcas de bricolaje conocidas —pinturas Rust-Oleum, masillas Plastic Wood y Dap, acabados Mohawk y Watco, y cementos y pinturas para manualidades Testors— todos los cuales puede comprar en su tienda local de Home Depot. Home Depot es un cliente muy importante de RPM: representa una parte importante de sus ventas al consumidor. Sin embargo, las ventas por 68 mil millones de dólares de Home Depot son 20 veces lo que las ventas de RPM de 3 400 millones de dólares. Como resultado, el gigante minorista puede utilizar ese poder para exprimirles concesiones a RPM y a miles de otros proveedores más pequeños... y a menudo lo hace.<sup>22</sup>

## Crecimiento de la venta al menudeo directa y online

Muchos de nosotros aún compramos a la antigua: vamos a la tienda, buscamos lo que queremos, esperamos pacientemente en la fila para entregar nuestro efectivo o tarjeta de crédito y llevamos la mercancía a casa. Sin embargo, los consumidores ahora tienen una amplia gama de alternativas distintas, incluyendo la compra directa y la compra online. Como analizaremos en el capítulo 14, el marketing directo y online son en la actualidad las formas de más rápido crecimiento del marketing.

Hoy prospera la venta al menudeo online gracias a las avanzadas tecnologías, los sitios Web y las aplicaciones móviles más fáciles y atractivas de utilizar; los mejores servicios online y la creciente sofisticación de las tecnologías de búsqueda. De hecho, aunque en la actualidad representa menos del 5% del total de ventas minoristas en Estados Unidos, la compra online está creciendo a un ritmo mucho más veloz que la compra minorista en su totalidad. A pesar de una economía aún rezagada —o quizás precisamente por ello—, las ventas minoristas online en Estados Unidos el año pasado alcanzaron unos 165 mil millones de dólares y llegarán a unos 279 mil millones de dólares en 2015.<sup>23</sup>

Los sitios minoristas online y las aplicaciones móviles también influyen sobre una gran cantidad de compras en la tienda. Le presentamos algunas estadísticas sorprendentes: 80% de los compradores hacen una investigación de productos online antes de ir a una tienda a hacer una compra, 62% de los compradores dicen que buscan ofertas online para por lo menos la mitad de sus idas de compras y 62% dicen que pasan al menos 30 minutos online cada semana para ayudarles a decidir si comprará y qué comprará. Aunque cabría esperar que los consumidores investigaran los productos caros, como los electrónicos de consumo, estos días están también investigando los productos de consumo cotidiano. De acuerdo con un estudio, más de una quinta parte de los consumidores investiga los alimentos y bebidas, casi un tercio investiga los productos para mascotas y 39% investiga los productos para bebé antes de ir de compras.<sup>24</sup>

Por lo tanto, para los clientes ya no es cuestión de decidir si comprar en la tienda o comprar online. Cada vez más, los clientes están fusionando los puntos de venta en la tienda y online en un único proceso de compra. ▶ De hecho, Internet ha generado

toda una nueva clase de compradores y de forma de comprar. Ya sea que busquen automóviles, casas, electrónicos, productos de consumo o atención médica, muchas personas simplemente no pueden comprar nada a menos que primero lo busquen online y puedan bajar la información del producto.

Todos los tipos de minoristas ahora emplean canales directos y online. Las ventas online de los grandes minoristas en tiendas físicas, tales como Walmart, Sears, Staples y Best Buy, están aumentando con rapidez. Muchos grandes minoristas sólo online —Amazon.com, Zappos.com, las empresas de viajes online como Travelocity.com y Expedia.com y otros— la han hecho en grande en la Web. En el otro extremo, hordas de mercadólogos de nicho han utilizado Internet para llegar a nuevos mercados y ampliar sus ventas.



▲ Internet ha generado toda una nueva clase de compradores: personas que simplemente no pueden comprar nada a menos que primero lo busquen online y puedan bajar la información del producto.

Ariwasabi/Shutterstock.com

Sin embargo, gran parte del crecimiento esperado en las ventas online irá a los minoristas multicanal: empresas con presencia online y offline que pueden fusionar de manera exitosa los mundos virtuales y físicos. En una reciente calificación de los 20 principales sitios de comercio minorista online, 70% eran propiedad de cadenas minoristas basadas en tiendas.<sup>25</sup> Por ejemplo, gracias en gran parte al rápido crecimiento en las ventas online, el exclusivo minorista de productos para el hogar Williams-Sonoma ahora capta más del 40% de sus ingresos totales de su canal directo al consumidor. Al igual que muchos minoristas, Williams-Sonoma ha descubierto que muchos de sus mejores clientes visitan y compran online y sin conexión. Más allá de simplemente ofrecer compras online, el minorista atrae a los clientes a través de comunidades online, redes sociales, aplicaciones móviles, un blog y programas especiales online. “Internet ha cambiado la forma de comprar de nuestros clientes”, dice la CEO de Williams-Sonoma, Laura Alber, “y la experiencia de marca online tiene que ser inspiradora y perfecta”.<sup>26</sup>

### Importancia creciente de la tecnología de venta al menudeo

Las tecnologías de venta al menudeo se han vuelto críticas como herramientas competitivas. Los minoristas progresivos están utilizando TI y avanzados sistemas de software para producir mejores pronósticos, controlar los costos de inventario, interactuar electrónicamente con los proveedores, enviar información entre tiendas y para vender a los clientes en las tiendas. Han adoptado sistemas sofisticados para los escáneres en las cajas registradoras, seguimiento de inventario RFID, manejo de mercancías, intercambio de información e interacciones con los clientes.

Quizás los más asombrosos avances en tecnología minorista se refieren a las maneras en que los minoristas se conectan con los consumidores. Los clientes de hoy se han acostumbrado a la velocidad y la comodidad de comprar online y el control que Internet les da sobre el proceso de compra. La Web les permite a los consumidores comprar cuando quieran y donde les guste, con acceso instantáneo a grandes volúmenes de información sobre productos y precios de la competencia. Ninguna tienda del mundo real puede hacer todo eso.

Cada vez más, sin embargo, los minoristas intentan satisfacer estas nuevas expectativas de los consumidores incorporando tecnologías de estilo online en sus tiendas. Muchos minoristas ahora rutinariamente utilizan tecnologías que van desde kioscos con pantalla táctil, asistentes de compras portátiles móviles y aplicaciones de lealtad de clientes hasta espejos interactivos en los probadores y asociados virtuales de ventas. Por ejemplo, JCPenney ha instalado quioscos “FindMore” en tiendas seleccionadas, con pantallas táctiles de 52 pulgadas que permiten a los clientes ver toda la gama del minorista de mercancías, enviar datos por correo electrónico acerca de los artículos a sí mismos o a sus amigos, o escanear un código de barras para conocer más acerca de un producto y obtener recomendaciones adicionales. La tienda The Limited pronto instalará espejos interactivos en algunas tiendas, que permitirán a la compradora escanear un vestido y luego proyectar esa prenda sobre su cuerpo antes de ir al probador. Ella podrá tocar el espejo para ver los diferentes colores, encontrar zapatos y accesorios que combinen y enviar la imagen a su perfil de Facebook. ➤ Y la cadena de supermercados Stop & Shop ofrece ahora escáneres portátiles para ayudar a los clientes mientras compran:<sup>27</sup>



**▲ Tecnología minorista: Stop & Shop utiliza tecnología para que los clientes hagan sus compras con mayor rapidez y comodidad.**

Stop & Shop Supermarket Co.

Para involucrar a los compradores mientras empujan sus carros por los pasillos, acelerar el proceso de pago y mejorar la experiencia de compra en general, Stop & Shop ofrece a los clientes escáneres de mano portátiles Scan It. Los compradores toman un escáner al pasar su tarjeta de lealtad y, a continuación, lo utilizan para analizar y embolsar los productos mientras compran. El dispositivo muestra un total actualizado de las compras. A medida que los clientes siguen su camino a través de los pasillos, con base en la historia comercial de cada cliente y sus selecciones actuales, los escáneres Scan It dicen los precios de venta y emiten cupones electrónicos. Los clientes pueden utilizar incluso los escáneres para realizar pedidos de *delicatessen* mientras compran en otros lugares de la tienda. Cuando los clientes llegan al mostrador de *delicatessen*, su pedido los está esperando. Cuando han terminado, los compradores pagan y se van con rapidez por un carril de autopago. Los escáneres de Scan It ahora procesan alrededor del 10% de las ventas en tienda de todos los Stop & Shop. La nueva tecnología no sólo hace que las compras sean más rápidas, más completas y más cómodas para los clientes, sino que también reduce los costos operativos de la tienda.

### Venta al menudeo verde

Los minoristas de hoy cada vez están adoptando más prácticas ambientalmente sustentables. Están volviendo verdes sus tiendas y operaciones, promoviendo más productos ambientalmente responsables.

sables, lanzando programas para ayudar a los clientes a ser más responsables y trabajando con sus socios de canal para disminuir su impacto ambiental.

En el nivel más básico, la mayoría de los grandes minoristas están haciendo que sus tiendas sean más respetuosas con el medio ambiente a través del diseño, la construcción y la operación de edificios sustentables. Por ejemplo, las nuevas tiendas de Safeway emplean programas extensos de reciclaje y compostaje, energía eólica y paneles solares para obtener energía eléctrica y materiales de construcción sustentables obtenidos de la región. ► Asimismo, los arcos dorados de McDonald's ahora se están pintando de verde. Sus nuevos restaurantes amigables con el entorno están completamente diseñados con una nueva actitud ecológica.<sup>28</sup>

Un nuevo McDonald's "verde" en Cary, Carolina del Norte, se construye y equipa sobre todo con materiales recuperados de construcción. El estacionamiento tiene adoquínado permeable, que absorbe y limpia el agua de lluvia y la filtra de nuevo al manto freático. La iluminación exterior e interior utiliza eficientes lámparas de LED, que consumen hasta 78% menos energía y duran entre 10 y 20 veces más que la iluminación tradicional. Los jardines del restaurante están constituidos por abundantes plantas nativas resistentes a la sequía; el mínimo riego que requieren proviene del agua pluvial canalizada desde el techo y de la condensación del sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC). Dentro del restaurante, tragaluces de tubo solar llevan luz natural y reducen el consumo de energía. Un sofisticado sistema de iluminación ajusta la iluminación interior con base en la luz que entra a través de los tragaluces. El comedor está construido en buena medida con materiales fabricados con contenido reciclado (pavimentos reciclados, por ejemplo y mostradores hechos de vidrio y concreto reciclado), y las pinturas y productos químicos para limpieza fueron elegidos por su bajo impacto ambiental. Otras características verdes incluyen equipos de cocina de alta eficiencia y grifos e inodoros ahorradores de agua y de bajo flujo. El restaurante ofrece incluso estaciones de carga para los vehículos eléctricos de los clientes.

Los minoristas están volviendo verdes hasta sus surtidos de productos. Por ejemplo, la designación de Simply Green de JCPenney identifica los productos de marca propia que son orgánicos, renovables o hechos con contenido reciclado. Asimismo, Safeway ofrece su propia línea Bright Green de productos de cuidado del hogar, con jabones de limpieza y de lavandería hechos con ingredientes biodegradables y naturalmente derivados, bombillas energéticamente eficientes y productos de papel de contenido 100% reciclado. Estos productos pueden tanto aumentar las ventas como mejorar la imagen del minorista como una empresa responsable.

Muchos minoristas también han puesto en marcha programas que ayudan a los consumidores a tomar más decisiones ambientalmente responsables. El programa EcoEasy de Staples ayuda a los clientes a identificar los productos verdes que se venden en sus tiendas y facilita el reciclaje de cartuchos para impresoras, teléfonos celulares, computadoras y otros productos de tecnología de oficina. Staples recicla unos 30 millones de cartuchos de impresora y 1.8 toneladas de desechos electrónicos cada año. Del mismo modo, el programa "Greener Together" de Best Buy ayuda a los clientes a seleccionar productos nuevos más energéticamente eficientes y a reciclar los viejos.<sup>29</sup>

Por último, muchos grandes minoristas están uniendo fuerzas con sus proveedores y distribuidores para crear productos, empaques y sistemas de distribución más sustentables. Por ejemplo, Amazon.com trabaja en estrecha colaboración con los fabricantes de muchos de los productos que vende para reducir y simplificar sus empaques. Y más allá de sus propias y sustanciales iniciativas de sustentabilidad, Walmart esgrime su enorme poder de compra para instar a su ejército de proveedores a mejorar sus prácticas e impacto ambiental. El minorista ha desarrollado incluso un Índice de productos sustentables en todo el mundo, mediante el cual califica a sus proveedores. Planea traducir el índice a una clasificación sencilla para los consumidores, de manera que les ayude a tomar más decisiones de compra sustentables.

La venta al menudeo verde genera beneficios de ingresos y resultados. Las prácticas sustentables levantan los ingresos del minorista al atraer consumidores que buscan apoyar a los vendedores y productos respetuosos del medio ambiente. También ayudan a reducir los costos. Por ejemplo, los esfuerzos de empaque reducido de Amazon.com aumentan la comodidad del cliente y eliminan la "ira de empaque", a la vez que ahoran en costos de empaque. Y un restaurante McDonald's amistoso con la Tierra no sólo atrae a los clientes y ayuda a salvar al planeta sino que cuesta menos en su operación.

### Expansión global de los grandes minoristas

Los minoristas con formatos únicos y sólidas posiciones de marca están moviéndose cada vez más hacia otros países. Muchos se están expandiendo internacionalmente para escapar de sus

saturados mercados domésticos. Durante años, algunos gigantes minoristas de Estados Unidos, como McDonald's, se han vuelto globalmente prominentes como resultado de su destreza de marketing. Otros, como Walmart, están estableciendo con rapidez una presencia global. Walmart, que ahora tiene más de 4 600 tiendas en operación en 14 mercados no estadounidenses, ve un emocionante potencial global. El año pasado, su división internacional generó por sí sola ventas por más de 109 mil millones de dólares, más del 60% por encima de las ventas *totales* de su rival Target, que fueron de 67 mil millones de dólares.<sup>30</sup>

Sin embargo, la mayoría de los minoristas estadounidenses están todavía significativamente rezagados respecto de Europa y Asia cuando se trata de la expansión global. Aunque nueve de los 20 principales minoristas del mundo son empresas estadounidenses, sólo cuatro de ellos han establecido tiendas fuera de América del Norte (Walmart, Home Depot, Costco y Best Buy). De los 11 minoristas no estadounidenses en los 20 mejores del mundo, ocho tienen tiendas en al menos diez países. Los minoristas extranjeros que se han vuelto globales incluyen a las cadenas francesas Carrefour y Auchan, a las cadenas alemanas Metro y Aldi y a la británica Tesco.<sup>31</sup>

El minorista de descuento francés Carrefour, el segundo minorista más grande del mundo después de Walmart, se ha embarcado en una intensa misión para ampliar su papel como un líder minorista internacional:

El grupo Carrefour tiene un interés en casi 16 000 tiendas en más de 30 países de Europa, Asia y América. Es el líder europeo de los supermercados y el líder mundial en hipermercados (supercentros). Carrefour está superando a Walmart en varios mercados emergentes, incluyendo América del Sur, China y la cuenca del Pacífico. Es el minorista líder en Brasil y Argentina, donde tiene en operación más de 1 000 tiendas, en comparación con las 543 unidades de Walmart en esos dos países. Carrefour es el más grande minorista extranjero en China, donde opera más de 500 tiendas frente a las 329 de Walmart. En resumen, aunque Walmart tiene ventas globales de más de tres veces las de Carrefour, Carrefour está adelantándose a Walmart en la mayoría de los mercados fuera de América del Norte. La única pregunta es: ¿Puede el minorista francés mantener su liderazgo? Aunque ningún minorista puede presumir con seguridad de estar en la misma liga que Walmart como una presencia minorista general, Carrefour tiene una mejor oportunidad que la mayoría de mantener su posición en la venta al menudeo global.<sup>32</sup>

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

¡Tiempo fuera! Los así llamados expertos mucho han predicho que la venta al menudeo online remplazará tarde o temprano a la venta al menudeo en tienda como forma principal de comprar. ¿Qué opina?

- Busque un buen libro en el sitio Web de Barnes & Noble ([www.bn.com](http://www.bn.com)), tomándose el tiempo para navegar por el sitio y ver lo que tiene que ofrecer. A continuación, vaya de compras a una Barnes & Noble cercana u otra librería. Compare las dos experiencias de compras. ¿Dónde preferiría comprar? ¿En qué ocasiones? ¿Por qué?
- Una tienda Barnes & Noble crea una "comunidad" ideal donde las personas pueden "pasar el rato". ¿Cómo se compara su sitio Web en esta dimensión?

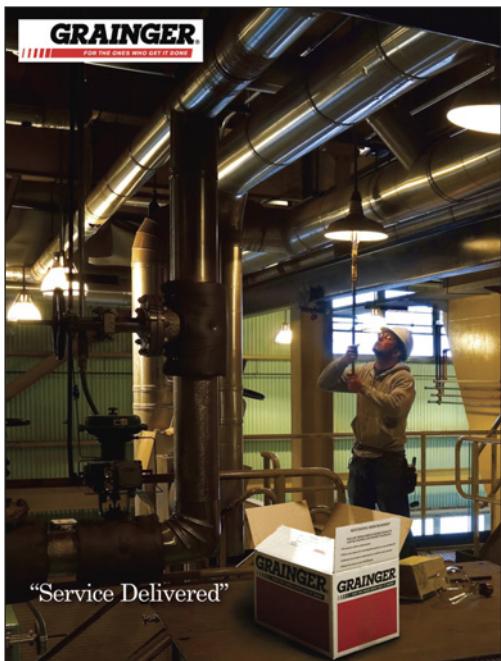
## Comentario del autor ➤

Mientras que los minoristas venden sobre todo bienes y servicios de manera directa a los consumidores finales para su uso personal, los mayoristas venden sobre todo a quienes compran para revender o para uso de negocios.

## Venta al mayoreo

La **venta al mayoreo** incluye todas las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o uso de negocios. Las empresas que se dedican *sobre todo* a actividades de venta al mayoreo se denominan **mayoristas**.

Los mayoristas compran sobre todo a los productores y venden principalmente a minoristas, consumidores industriales y otros mayoristas. Como resultado, muchos de los mayoristas más grandes e importantes de la nación son bastante desconocidos para los consumidores finales. ➤ Por ejemplo, usted tal vez nunca haya escuchado hablar de Grainger, aunque es muy conocida y muy valorada por sus más de 2 millones de clientes empresariales e institucionales en 157 países.<sup>33</sup>



**Venta al mayoreo:** Muchos de los mayoristas más importantes y más grandes de Estados Unidos —como Grainger— son desconocidos para los consumidores finales. Pero son muy bien conocidos y muy valorados por los clientes empresariales a los que atienden.

W. W. Grainger, Inc.

### Venta al mayoreo

Todas las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o uso de negocios.

### Mayorista

Empresa que se dedica *sobre todo* a actividades de venta al mayoreo.

### Comerciante mayorista

Negocio mayorista de propiedad independiente que toma propiedad de la mercancía que maneja.

Grainger podría ser el líder más grande de mercado del que nunca ha oído hablar. Es un negocio de 7 200 millones de dólares que ofrece más de un millón de productos para mantenimiento, reparación y funcionamiento (MRO) de 400 fabricantes en 30 países a 2 millones de clientes activos. A través de su red de sucursales, centros de servicio, representantes de ventas, catálogos y sitio Web, Grainger vincula a los clientes con los suministros que necesitan para mantener sus instalaciones funcionando sin problemas: de todo, desde bombillas, limpiadores y vitrinas hasta tuercas y tornillos, motores, válvulas, herramientas eléctricas, equipos de prueba y suministros de seguridad. Las 607 sucursales de Grainger, 24 centros de distribución estratégicamente ubicados, más de 18 500 empleados y sitios Web innovadores manejan más de 115 000 transacciones al día. Los clientes de Grainger incluyen organizaciones que van desde fábricas, talleres y tiendas de abarrotes hasta escuelas y bases militares.

Grainger opera sobre una propuesta de valor simple: hacer más fácil y menos costoso para los clientes encontrar y comprar suministros MRO. Comienza actuando como una ventanilla única para los productos necesarios para mantener las instalaciones. En un nivel más amplio, forja relaciones duraderas con los clientes, ayudándoles a encontrar *soluciones* a sus problemas generales de MRO. Al actuar como consultores, los representantes de ventas de Grainger ayudan a los compradores con todo, desde mejorar la gestión de su cadena de suministro hasta la reducción de inventarios y la optimización de operaciones de almacenamiento. Así que, ¿por qué nunca ha escuchado de Grainger? Quizás porque la empresa opera en el mundo no tan glamoroso de los suministros MRO, que son importantes para todos los negocios pero no tan importantes para los consumidores. Lo más probable, es porque Grainger es un mayorista. Y como la mayoría de los mayoristas, opera tras bambalinas, vendiendo sobre todo a otras empresas.

¿Por qué son importantes los mayoristas para los vendedores? Por ejemplo, ¿por qué un productor utilizaría mayoristas en lugar de vender de manera directa a los minoristas o consumidores? En pocas palabras, los mayoristas agregan valor mediante la realización de una o más de las siguientes funciones de canal:

- **Venta y promoción:** Las fuerzas de ventas de los mayoristas ayudan a los fabricantes a llegar a muchos clientes pequeños a un bajo costo. El mayorista tiene más contactos y el comprador a menudo le tiene más confianza que a un fabricante distante.
- **Compra y construcción de surtido:** Los mayoristas pueden seleccionar artículos y crear los surtidos requeridos por sus clientes, lo que les ahorra mucho trabajo.
- **Carga surtida:** Los mayoristas ahorran dinero a sus clientes comprando en lotes por camión y rompiendo el gran volumen de carga surtida o a granel (dividen los grandes lotes en pequeñas cantidades).
- **Almacenamiento:** Los mayoristas mantienen inventarios, reduciendo así los costos de inventario y los riesgos de los proveedores y clientes.
- **Transporte:** Los mayoristas pueden proporcionar una entrega más rápida a los compradores porque están más cercanos de los compradores, que los productores.
- **Financiamiento:** Los mayoristas financian a sus clientes otorgándoles crédito, y financian a sus proveedores al hacer pedidos con anticipación y pagando facturas a tiempo.
- **Toma de riesgos:** Los mayoristas absorben los riesgos al tomar título y soportando el costo de robo, daños, deterioro y obsolescencia.
- **Información del mercado:** Los mayoristas dan información a los proveedores y clientes sobre la competencia, nuevos productos y desarrollo de los precios.
- **Servicios de gestión y asesoría:** Los mayoristas a menudo ayudan a los minoristas a capacitar a sus dependientes, a mejorar la disposición y exhibición de sus tiendas y a establecer sistemas de control de inventarios y de contabilidad.

### Tipos de mayoristas

Los mayoristas se dividen en tres grupos principales (consulte la ▶ **Tabla 11.3**): *comerciantes mayoristas, corredores y agentes, y sucursales y oficinas de los fabricantes y minoristas*. Los **comerciantes mayoristas** son el mayor grupo de mayoristas, representan alrededor del 50% de toda venta al mayoreo. Los comerciantes mayoristas incluyen dos tipos generales: los mayoristas de servicio

**Tabla 11.3****Principales tipos de mayoristas**

Tipo	Descripción
<b>Comerciantes mayoristas</b>	Empresas de propiedad independiente que toma propiedad de la mercancía que manejan. Existen <i>mayoristas de servicio completo</i> y <i>mayoristas de servicio limitado</i> .
<b>Mayoristas de servicio completo</b>	Proporcionan una gama completa de servicios: mantener existencias, mantener una fuerza de ventas, ofrecer crédito, hacer entregas y proporcionar asistencia administrativa. Los mayoristas de servicio completo incluyen a los mayoristas comerciantes y distribuidores industriales.
<b>Mayoristas comerciantes</b>	Venden sobre todo a minoristas y proporcionan una gama completa de servicios. Los <i>mayoristas de mercancías generales</i> manejan varias líneas de mercancía, mientras que los <i>mayoristas de línea general</i> manejan una o dos líneas en gran profundidad. Los <i>mayoristas especializados</i> manejan sólo una parte de una línea.
<b>Distribuidores industriales</b>	Venden a fabricantes en lugar de a minoristas. Proporcionan diversos servicios, tales como mantener inventario, ofrecer crédito y proporcionar entrega. Pueden manejar una amplia gama de mercancía, una línea general o una línea de especialidad.
<b>Mayoristas de servicio limitado</b>	Ofrecen menos servicios que los mayoristas de servicio completo. Los mayoristas de servicio limitado son de varios tipos:
<b>Mayorista de paga en efectivo y lleva (cash and carry)</b>	Maneja una línea limitada de bienes de movimiento rápido y venden a los minoristas pequeños por dinero en efectivo. Por lo general no hacen entregas.
<b>Mayoristas de camión (o intermediarios de camión)</b>	Realizan sobre todo una función de venta y entrega. Manejan una línea limitada de mercancías perecederas (tales como leche, pan, refrigerios), que se venden por dinero en efectivo mientras las entregas se realizan en supermercados, pequeñas tiendas de abarrotes, hospitales, restaurantes, cafeterías de fábricas y hoteles.
<b>Consignadores de entregas</b>	No mantienen inventario o manipulan el producto. Al recibir un pedido, los consignadores de entrega seleccionan un fabricante, quien, a continuación, envía la mercancía de manera directa al cliente. Los consignadores de entregas operan en industrias masivas, tales como la del carbón, de la madera y equipos pesados.
<b>Intermediarios de anaquel</b>	Atienden a minoristas de comestibles y medicamentos, sobre todo en artículos no comestibles. Los intermediarios de anaquel envían camiones de entrega a las tiendas, donde el personal de entregas acomoda juguetes, libros de bolsillo, artículos de ferretería, de belleza y salud u otros artículos. Los intermediarios de anaquel ponen el precio a las mercancías, las mantienen frescas, configuran la exhibición en el punto de compra y mantienen los registros de inventario.
<b>Cooperativas de productores</b>	Miembros de propiedad de agricultores que organizan productos agrícolas para su venta en los mercados locales. Las cooperativas de productores a menudo intentan mejorar la calidad del producto y promover una marca de cooperativa, como las pasas Sun-Maid, las naranjas Sunkist o las nueces Diamond.
<b>Mayoristas de pedidos por correo o Web</b>	Envían catálogos o mantienen sitios Web para clientes minoristas, industriales e institucionales; manejan joyería, cosméticos, alimentos de especialidad y otros pequeños artículos. Sus principales clientes son los negocios en pequeñas zonas periféricas.
<b>Corredores y agentes</b>	No toman la propiedad de los bienes. Su función principal es facilitar la compra y venta, por la que ganan una comisión sobre el precio de venta. Por lo general se especializan por tipo de cliente o línea de producto.
<b>Corredores</b>	Reúnen a compradores y vendedores y ayudan en la negociación. A los corredores les paga la parte que los contrató, y no mantienen inventario, no se involucran en la financiación ni asumen el riesgo. Algunos ejemplos son intermediarios de alimentos, intermediarios inmobiliarios, intermediarios de seguros e intermediarios de seguridad.
<b>Agentes</b>	Representan ya sea a los compradores o a los vendedores con un carácter más permanente que los corredores. Existen cuatro tipos:
<b>Agentes de fabricantes</b>	Representan a dos o más fabricantes de líneas complementarias. Se utilizan a menudo en líneas tales como ropa, muebles y aparatos eléctricos. Un agente de fabricante es contratado por los pequeños fabricantes que no pueden pagar sus propias fuerzas de ventas de campo y por los grandes fabricantes que utilizan agentes para abrir nuevos territorios o cubrir territorios que no pueden mantener a vendedores de tiempo completo.

### ▶ Tabla 11.3

### Principales tipos de mayoristas

Tipo	Descripción
<b>Agentes de ventas</b>	Tienen autoridad contractual para vender toda producción del fabricante. El agente de ventas funciona como un departamento de ventas y tiene una influencia significativa sobre los precios, términos y condiciones de venta. Se encuentran en áreas de productos como textiles, maquinaria y equipos industriales, carbón y coque, productos químicos y metales.
<b>Agentes de compras</b>	Por lo general tienen una relación a largo plazo con los compradores y realizan compras para ellos, suelen recibir, inspeccionar, almacenar y enviar la mercancía a los compradores. Los agentes de compras ayudan a los clientes a obtener los mejores productos y precios disponibles.
<b>Comerciantes por comisión</b>	Toman posesión física de los productos y negocian las ventas. Se utilizan con mayor frecuencia en el marketing agrícola por los agricultores que no quieren vender su propia producción. Llevan un camión cargado de productos a un mercado central, lo venden al mejor precio, descuentan una comisión y sus gastos, y remiten el saldo a los productores.
<b>Sucursales y oficinas de los fabricantes y minoristas</b>	Las operaciones de venta al mayoreo realizadas por los mismos vendedores o compradores en lugar de operar a través de mayoristas independientes. Las oficinas y sucursales independientes pueden estar dedicadas a ventas o a compras.
<b>Sucursales y oficinas de ventas</b>	Establecidas por los fabricantes para mejorar el control de inventarios, ventas y promoción. Las <i>sucursales de ventas</i> mantienen inventario y se encuentran en sectores como el de la madera y equipo y refacciones automotrices. Las <i>oficinas de ventas</i> no mantienen inventario y son más prominentes en las industrias de mercería y mercancía seca.
<b>Funcionarios de compras</b>	Realizan una función similar a la de los intermediarios o agentes pero forman parte de la organización del comprador. Muchos minoristas establecen oficinas de compras en centros de mercado importantes, tales como Nueva York y Chicago.

completo y los mayoristas de servicio limitado. Los *mayoristas de servicio completo* ofrecen un conjunto completo de servicios, mientras que los diversos *mayoristas de servicio limitado* ofrecen menos servicios a sus clientes y proveedores. Los diferentes tipos de mayoristas de servicio limitado realizan diversas funciones especializadas en el canal de distribución.

Los *corredores y agentes* difieren de los comerciantes mayoristas de dos maneras: no tienen la propiedad de los bienes y realizan sólo unas pocas funciones. Igual que los comerciantes mayoristas, por lo general se especializan por línea de productos o tipo de cliente. Un **corredor** reúne a los compradores y vendedores y ayuda en la negociación. Los **agentes** representan a los compradores o vendedores con un carácter más permanente. Los *agentes de fabricantes* (también llamados *representantes de fabricantes*) son el tipo más común de agente mayorista. El tercer tipo principal de venta al mayoreo es el que se lleva a cabo en las **sucursales y oficinas de venta de los fabricantes** por parte de los mismos vendedores o compradores en vez de hacerlo a través de mayoristas independientes.

#### Corredor

Mayorista que no tiene propiedad alguna sobre los bienes y cuya función es reunir a los vendedores y compradores y ayudarles en las negociaciones.

#### Agente

Mayorista que representa a los compradores o vendedores relativamente permanente, que desempeña sólo algunas funciones y que no tiene título alguno sobre los bienes.

#### Sucursales y oficinas de venta de los fabricantes

Venta al mayoreo realizada por los propios vendedores y compradores en lugar de a través de mayoristas independientes.

## Decisiones de marketing mayorista

Los mayoristas ahora se enfrentan a crecientes presiones competitivas, a clientes más exigentes, nuevas tecnologías y a más programas de compra directa de los grandes compradores industriales, institucionales y minoristas. Como resultado, han tomado una nueva mirada a sus estrategias de marketing. Como sucede con los minoristas, sus decisiones de marketing incluyen opciones de segmentación y selección de mercado meta, diferenciación y posicionamiento, y mezcla de marketing —surtidos de productos y servicios, precio, promoción y distribución (consulte la ▶ **Figura 11.2**).

## Decisiones de segmentación, selección de mercado meta diferenciación y posicionamiento

Igual que los minoristas, los mayoristas deben segmentar y definir sus mercados meta y diferenciarse y posicionarse eficazmente; no pueden atender a todo el mundo. Pueden elegir un grupo meta por el

► **Figura 11.2** Estrategia de marketing mayorista



tamaño del cliente (por ejemplo, sólo grandes minoristas), 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 rentables, diseñar ofertas más fuertes y forjar mejores relaciones con ellos. Pueden proponer sistemas automáticos de reaprovisionamiento, establecer sistemas de capacitación para la gerencia y sistemas de asesoramiento, o incluso patrocinar una cadena voluntaria. Pueden desalentar a los clientes menos rentables requiriéndoles pedidos mayores o agregando cargos de servicio a los más pequeños.

### Decisiones de mezcla de marketing

Igual que los minoristas, los mayoristas deben decidir sobre los surtidos de productos y servicios, precios, promoción y plaza. Los mayoristas agregan valor para el cliente a través de los *productos y servicios* que ofrecen. A menudo están bajo la gran presión de tener una línea completa y existencias suficientes para entrega inmediata. Pero esta práctica puede dañar las utilidades. Hoy los mayoristas están reduciendo el número de líneas que manejan, eligiendo sólo las más rentables. También están replanteando cuáles son los servicios que cuentan más para forjar fuertes relaciones con el cliente y cuáles deben ser descontinuados o pagados por el cliente. La clave para las empresas es encontrar la combinación de servicios más valorados por los clientes meta.

El *precio* también es una importante decisión del mayorista. Los mayoristas suelen hacer un incremento al costo de las mercancías en un porcentaje estándar: digamos, 20%. Los gastos pueden ser del 17% del margen bruto, dejando un margen de utilidad del 3%. En la venta al mayoreo de abarrotes, el margen de utilidad promedio suele ser inferior al 2%. La reciente recesión puso gran presión en los mayoristas para reducir sus costos y precios. A medida que sus clientes minoristas e industriales se enfrentan a una disminución de ventas y márgenes, estos clientes recurren a los mayoristas buscando precios más bajos. Los mayoristas pueden, a su vez, recortar sus márgenes en algunas líneas para mantener a sus clientes importantes. También pueden pedir precios especiales a sus proveedores en los casos en los que pueden convertirlos en un aumento en las ventas del proveedor.

Aunque la *promoción* puede ser crítica para el éxito del mayorista, la mayoría de los mayoristas no tienen mentalidad de promoción. Usan publicidad comercial ampliamente dispersa y no planificada, promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas. Muchos están anticuados en la venta personal; siguen viendo las ventas como a un único vendedor hablando con un solo cliente en lugar de como un esfuerzo de equipo para vender, forjar y dar servicio a las grandes cuentas. Los mayoristas también tienen que adoptar algunas de las técnicas de promoción no personales utilizadas por los minoristas. Necesitan desarrollar una estrategia general de promoción y hacer mayor uso de programas y materiales de promoción del proveedor.

Por último, la *distribución* (ubicación) es importante. Los mayoristas deben elegir cuidadosamente sus ubicaciones, instalaciones y ubicaciones Web. Hubo un tiempo cuando los mayoristas podían ubicarse en zonas de bajo alquiler y bajos impuestos e invertir poco dinero en sus edificios, equipos y sistemas. Hoy, sin embargo, a medida que la tecnología avanza a gran velocidad, tal comportamiento da como resultado sistemas anticuados de manejo de materiales, procesamiento de pedidos y entregas.

En su lugar, los mayoristas grandes y progresistas de hoy han reaccionado ante el aumento de los costos invirtiendo en bodegas y sistemas automatizados. Los pedidos son alimentados desde el sistema de información del minorista directamente al del mayorista, y los artículos son recogidos por dispositivos mecánicos y automáticamente llevados a una plataforma de envío desde donde se arman los pedidos. La mayoría de los grandes mayoristas utilizan la tecnología para llevar a cabo la contabilidad, facturación, control de inventarios y pronósticos. Los mayoristas modernos están adaptando sus servicios a las necesidades de los clientes meta y encontrando métodos de reducción de costos para hacer negocios. También están haciendo más transacciones de negocios online. Por ejemplo, el *e-commerce* es el canal de ventas de más rápido crecimiento de Grainger. La compra online ahora representa más del 25% de las ventas totales del mayorista.

## Tendencias en la venta al mayoreo

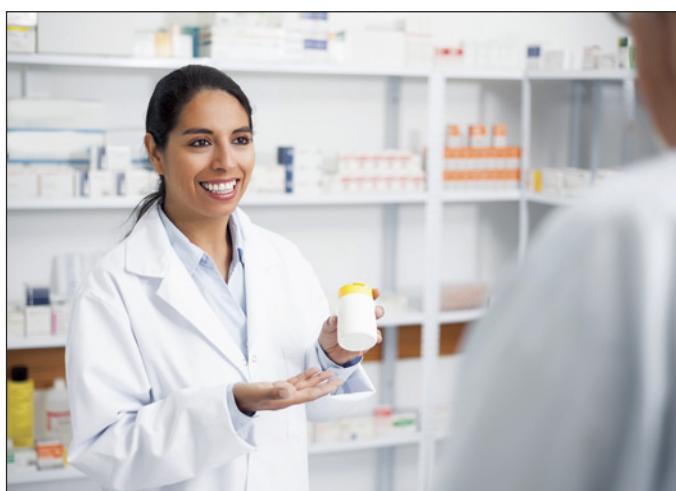
Los mayoristas de hoy se enfrentan a retos considerables. La industria sigue siendo vulnerable a una de sus tendencias más perdurables: la necesidad de eficiencia cada vez mayor. Las recientes condiciones económicas han llevado a demandas de precios incluso más bajos y a la eliminación de proveedores que no agregan valor con base en costo y calidad. Los mayoristas progresistas vigilan de manera constante las mejores formas de satisfacer las necesidades cambiantes de sus proveedores y los clientes meta. Reconocen que su única razón de existencia proviene de agregar valor, que se produce mediante el aumento de la eficiencia y eficacia del canal de marketing completo.

Como ocurre con otros tipos de mercadólogos, el objetivo es forjar relaciones con los clientes que agreguen valor. McKesson proporciona un ejemplo de venta al mayoreo progresiva y que agrega valor. La empresa es un proveedor de servicios diversificados de atención a la salud y es el mayorista líder de Estados Unidos de productos farmacéuticos, cuidado de salud y belleza, atención médica domiciliaria y productos, y suministros y equipos médicos. Para sobrevivir, en especial en un entorno económico severo, McKesson tiene que ser más rentable que las sucursales de ventas de los fabricantes. Así, la empresa ha construido eficientes bodegas automatizadas, estableció vínculos de cómputo directos a los fabricantes de medicamentos y ha creado una amplia oferta online de sistemas de gestión de suministros y cuentas por cobrar para los clientes. Ofrece una amplia gama de recursos online a las farmacias minoristas, que incluyen asistencia de gestión de suministros, búsquedas en catálogo, seguimiento de pedidos en tiempo real y un sistema de gestión de cuentas. También ha creado soluciones tales como dispensadoras automáticas de medicamentos que ayudan a los farmacéuticos a reducir los costos y mejorar su exactitud. ▶ Los minoristas puede incluso utilizar los sistemas de McKesson para mantener historiales de ventas con receta y perfiles médicos de sus clientes.

Los clientes de suministros quirúrgicos y de equipo de McKesson reciben una rica variedad de soluciones online y de herramientas de administración de suministros, incluido un sistema de gestión

de pedidos online e información en tiempo real sobre productos y precios, disponibilidad de inventario y estado del pedido. Según McKesson, agrega valor en el canal al proporcionar “productos y servicios de suministros, información y administración de cuidado de la salud diseñados para reducir los costos y mejorar la calidad general en el cuidado de la salud”.<sup>34</sup>

La distinción entre los grandes minoristas y los grandes mayoristas continúa borrándose. Muchos minoristas ahora operan en formatos tales como clubes de mayoristas y supercentros que realizan muchas funciones mayoristas. En cambio, algunos grandes mayoristas están configurando sus propias operaciones de venta al menudeo. Por ejemplo, hasta hace poco, SuperValu estaba clasificado como un mayorista de alimentos, y la mayoría de sus negocios derivaban de suministrar productos de supermercado a minoristas de abarrotes independientes. Sin embargo, en la última década, SuperValu ha fundado o adquirido varias cadenas de alimentos de su propiedad —incluyendo Albertsons, Jewel-Osco, SaveA-Lot, Cub Foods, Acme y otros— para convertirse en el tercer minorista de alimentos más grande de Estados Unidos (detrás de Walmart y Kroger). Por lo tanto, aunque sigue siendo el mayorista de alimentos más grande del país, SuperValu es ahora clasificado como un minorista porque más del 75% de sus 40 mil millones de dólares en ventas proviene de la venta al menudeo.<sup>35</sup>



▲ **El mayorista de productos farmacéuticos McKesson ayuda a sus clientes minoristas de farmacéuticos a ser más eficaces, ofreciéndoles una amplia gama de recursos online. Los minoristas farmacéuticos incluso pueden utilizar el sistema McKesson para mantener perfiles médicos sobre sus clientes.** Glowimages

Los mayoristas seguirán aumentando los servicios que prestan a los minoristas: en precios de menudeo, publicidad cooperativa, servicios de marketing y de gestión de información, servicios de contabilidad, transacciones online y otros. Sin embargo, tanto la economía recientemente apretada y la demanda de servicios aumentados han presionado sobre las utilidades de los mayoristas. Los mayoristas que no encuentren formas eficientes de ofrecer valor a sus clientes pronto quedarán a un lado. Por fortuna, el aumento del uso de los sistemas computarizados, automatizados y basados en Internet, ayudará a mayoristas a contener los costos de pedidos, envíos y mantenimiento de inventarios, aumentando así su productividad.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

La venta al menudeo y la venta al mayoreo constan de muchas organizaciones que llevan los bienes y servicios desde el punto de producción hasta el punto de uso. En este capítulo hemos examinado la naturaleza e importancia de la venta al menudeo, de los principales tipos de minoristas, las decisiones que toman los minoristas y el futuro de la venta al menudeo. Después, examinamos estos mismos temas para los mayoristas.



#### **OBJETIVO 1** Explicar el rol de los minoristas en el canal de distribución y describir los principales tipos de minoristas. (pp 324–333)

La *venta al menudeo* incluye todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no de negocios. Las tiendas minoristas vienen en todas las formas y tamaños, y nuevos tipos de minoristas siguen surgiendo. Las tiendas minoristas pueden ser clasificadas por la *cantidad de servicio* que prestan (autoservicio, servicio limitado o múltiple), la *línea de productos que venden* (tiendas especializadas, tiendas departamentales, supermercados, tiendas de conveniencia, hipermercados y empresas de servicios) y los *precios relativos* (tiendas de descuento y minoristas de descuento). Hoy muchos minoristas se agrupan en *organizaciones minoristas* corporativas y contractuales (cadenas corporativas, cadenas voluntarias, cooperativas de minoristas y organizaciones de franquicia).



#### **OBJETIVO 2** Describir las principales decisiones de marketing minorista. (pp 333–339)

Los minoristas siempre están buscando nuevas estrategias de marketing para atraer y mantener a los clientes. Se enfrentan a importantes decisiones de marketing sobre segmentación y selección

de mercado meta, diferenciación de tiendas y posicionamiento, y mezcla de marketing minorista.

Los minoristas deben primero segmentar y definir sus mercados meta y, a continuación, decidir cómo se diferenciarán y se posicionarán en estos mercados. Los que intentan ofrecer “algo para todos” terminan por no satisfacer bien a ningún mercado. Por el contrario, los minoristas exitosos definen bien sus mercados meta y se posicionan fuertemente.

Guiados por una fuerte selección de mercado meta y posicionamiento, los minoristas deben decidir sobre la mezcla de marketing minorista: el surtido de productos y servicios, precios, promoción y plaza. Las tiendas minoristas son mucho más que simplemente un surtido de mercancías. Más allá de los productos y servicios que ofrecen, los minoristas exitosos de hoy coordinan de manera cuidadosa prácticamente todos los aspectos de la experiencia de la tienda que tendrá el consumidor. La política de precios de un minorista debe ajustarse a su mercado meta y a su posicionamiento, a su surtido de productos y servicios, y a su competencia. Los minoristas usan cualquiera o todas las cinco herramientas de promoción —publicidad, ventas personales, promoción de ventas, PR y marketing directo— para llegar a los consumidores. Por último, es muy importante que los minoristas seleccionen ubicaciones que sean accesibles para el mercado meta en áreas consistentes con el posicionamiento del minorista.



#### **OBJETIVO 3** Analizar las principales tendencias y los principales acontecimientos en la venta al menudeo. (pp 339–344)

Los minoristas operan en un entorno duro y de cambios rápidos, que ofrece amenazas, así como oportunidades. Tras años de bonanza económica para los minoristas, la Gran Recesión cambió

las fortunas de muchos minoristas de éxito a fracaso. Siguen surgiendo nuevas formas de venta al menudeo. Sin embargo, al mismo tiempo, diferentes tipos de minoristas cada vez más están atendiendo a clientes similares con los productos y precios iguales (convergencia minorista), haciendo más difícil la diferenciación. Otras tendencias en venta al menudeo incluyen el aumento de mega minoristas, el rápido crecimiento de la venta al menudeo directa y online, la creciente importancia de la tecnología de ventas al menudeo, un aumento en la venta al menudeo verde y la expansión global de los principales minoristas.

#### **OBJETIVO 4** Explicar los principales tipos de mayoristas y sus decisiones de marketing. (pp 344–350)

La *venta al mayoreo* incluye todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios a quienes están comprando con el propósito de revenderlos o hacer negocios. Los mayoristas se dividen en tres grupos. En primer lugar, los *comerciantes mayoristas* toman posesión de las mercancías. Incluyen a los *mayoristas de servicio completo* (mayoristas comerciantes y distribuidores

industriales) y *mayoristas de servicio limitado* (mayorista de paga en efectivo y lleva [cash and carry], mayoristas de camión, consignadores de entregas, intermediarios de anaquel, cooperativas de productores y mayoristas de pedidos por correo o Web). En segundo lugar, los *corredores y agentes* no toman posesión de los bienes pero reciben una comisión por ayudar a las empresas en la compra y la venta. Por último, las *sucursales y oficinas de venta de los fabricantes* son operaciones de venta al mayoreo llevadas a cabo por no mayoristas para evitar a los mayoristas.

Como los minoristas, los mayoristas deben seleccionar a su mercado meta con mucho cuidado y posicionarse fuertemente. Y, como los minoristas, los mayoristas deben decidir sobre los surtidos de productos y servicios, precios, promoción y plaza. Los mayoristas progresivos constantemente vigilan las mejores formas de satisfacer las necesidades cambiantes de sus proveedores y clientes meta. Reconocen que, a la larga, su única razón de existencia proviene de agregar valor, lo que sucede mediante el aumento de la eficiencia y eficacia del canal de marketing completo. Como ocurre con otros tipos de mercadólogos, el objetivo es forjar relaciones con los clientes que agreguen valor.

## Términos clave

### Objetivo 1

- Venta al menudeo (p 324)
- Minorista (p 324)
- Shopper marketing (Marketing dirigido al comprador) (p 325)
- Tienda de especialidad (p 326)
- Tienda departamental (p 326)
- Supermercado (p 327)
- Tienda de conveniencia (p 327)
- Hipermercado (p 328)
- Asesino de categoría (p 328)
- Minorista de servicios (p 328)
- Tienda de descuento (p 328)

### Objetivo 2

- Minorista de descuento (p 330)
- Minorista independiente de descuento (p 330)
- Outlet (p 330)
- Club de almacén (p 331)
- Cadenas corporativas (p 331)
- Franquicia (p 332)

### Objetivo 3

### Objetivo 4

- Concepto de la rueda del minorista (p 340)
- Venta al mayoreo (p 344)
- Mayorista (p 344)
- Comerciante mayorista (p 345)
- Corredor (p 347)
- Agente (p 347)
- Sucursales y oficinas de venta de los fabricantes (p 347)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

## Preguntas para análisis

1. Analice cómo los minoristas y mayoristas agregan valor al sistema de marketing. Explique por qué los mercadólogos están adoptando el concepto de *shopper marketing* o marketing dirigido al comprador. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Nombre y describa los tipos de organizaciones de tiendas minoristas de tipo corporativo o contractual y las ventajas de cada una. (AACSB: Communication)
3. Supongamos que usted es un agente del fabricante para tres líneas de ropa de mujer complementarias. Analice qué tipos de decisiones de la mezcla de marketing usted estaría tomando. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
4. Describa los tipos de centros comerciales e identifique ejemplos concretos en su comunidad o en las cercanías de la ciudad.
5. ¿Qué es la convergencia minorista? ¿Ha ayudado o perjudicado a los pequeños minoristas? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
6. Explicar cómo los mayoristas agregan valor en el canal de distribución. (AACSB: Communication)

\*N. de T. AACSB: The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Organización fundada en 1916 dedicada al avance y acreditación de la educación de negocios. Estas actividades se enfocan y fueron planeadas según el estándar AACSB.

## Ejercicios de pensamiento crítico

1. La atmósfera en una tienda minorista está cuidadosamente diseñada para influir en los compradores. Seleccione un minorista que tenga tanto una tienda física como una tienda online. Describa los elementos de la atmósfera de la tienda física tales como los colores, iluminación, música, aromas y decoración. ¿Qué imagen es la proyección de la atmósfera de la tienda? ¿Es esa imagen apropiada teniendo en cuenta el surtido y mercado meta de la mercancía de la tienda? ¿Qué elementos de la atmósfera de la tienda física son también parte de la atmósfera de la tienda online? ¿El minorista integra la atmósfera de la tienda física con su presencia online? Explique. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
2. Decidir sobre un mercado meta y su posicionamiento son decisiones de marketing muy importantes para una tienda minorista. En un pequeño grupo desarrolle el concepto de una

nueva tienda minorista. ¿Cuál es el mercado meta de su tienda? ¿Cómo se posiciona su tienda? ¿Qué elementos de atmósfera mejorarán este posicionamiento eficaz para atraer y satisfacer su mercado meta? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

3. Vaya de compras buscando un producto de su elección en Amazon.com. ¿Las calificaciones de los consumidores influyen en su percepción del producto o marca ofrecidos? Muchas de las calificaciones de productos en Amazon.com son presentadas por los consumidores que participan en el programa de Vine de Amazon. Obtenga más información sobre este programa y analice si es más útil o no una calificación de un consumidor que participe en este programa que la de un consumidor que no esté en el programa. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing Espejito, espejito

“¿Quién es la más bella de todas?” Esto ya no es sólo el motivo de un cuento de hadas; es una pregunta que puede hacer online o a un minorista cercano. EZFace, un espejo virtual que usa realidad aumentada, está cambiando el pasillo de cosméticos en algunas tiendas Walmart. Una compradora se para en frente del espejo mágico, pasa el código de barras del cosmético en el que ella está interesada por la lectora y se lo prueba virtualmente sin necesidad de abrir el paquete. ¡No más lamentos por comprar el tono equivocado de lápiz labial! Los minoristas de autoservicio están interesados en esta tecnología, ya que puede reducir los inventarios dañados por los consumidores que abren un paquete y luego no lo compran. Ésta es sólo una de las tecnologías digitales interactivas con las

que están experimentando los minoristas; manténgase atento ante muchas más.

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 use el espejo virtual para probarse maquillaje o gafas de sol. ¿Esta tecnología le ayuda a seleccionar un producto adecuado para su rostro? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
2. Encuentre otros ejemplos de cómo los minoristas están utilizando las tecnologías digitales, tales como la señalización digital y las tecnologías móviles, para atender mejor a los clientes. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

### Ética de marketing ¡Cargo!

En Estados Unidos, pagar por las compras con tarjeta de crédito es noticia vieja. Sin embargo, no es así en gran parte de Asia. Estados Unidos es líder mundial en tarjetas de crédito per cápita —2.01— que es mucho mayor que en muchos países asiáticos; por ejemplo, China tiene 0.15 tarjetas per cápita y la India tiene 0.02. Pero eso está cambiando de manera dramática. Entre 2004 y 2009, las transacciones con tarjetas de crédito en Asia crecieron 158%, acercándose a una cuarta parte del volumen global de transacciones. Los gobiernos asiáticos están animando este crecimiento porque estimula la economía y trae más ingresos fiscales. Los minoristas lo adoptan porque los consumidores gastan más cuando utilizan tarjetas en vez de dinero en efectivo. Esta tendencia no está exenta de críticas, sin embargo, dada la aversión histórica de los asiáticos hacia la deuda.

1. ¿Cuáles son las implicaciones éticas de fomentar métodos de pago electrónico frente a los pagos en efectivo en los países asiáticos? (AACSB: Communication; Ethical Reasoning; Reflective Thinking)
2. La mayoría de las tiendas ha eliminado las opciones de apartado para los clientes y promueven las compras a crédito. ¿Deberían los minoristas alentar a los clientes para depender en gran medida del crédito? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Marketing por números Incremento

Los consumidores suelen comprar productos como ropa, alimentos y artículos de tocador de los minoristas, en lugar de hacerlo directamente del fabricante. Asimismo, los minoristas compran a mayoristas. Los revendedores llevan a cabo funciones para el fabricante y el consumidor y hacen incrementos al precio para reflejar ese valor. Consulte el apéndice 3, Marketing por números, para contestar las siguientes preguntas.

1. Si un fabricante vende sus detergentes de lavandería a un mayorista a \$2.50, ¿a qué precio lo venderá el mayorista a un

minorista, si el mayorista quiere un margen de 15% basado en su precio de venta? (AACSB: Communication; Analytical Reasoning)

2. Si un minorista quiere un margen de 20% basado en el precio de venta, ¿a qué precio venderá el minorista el producto a los consumidores? (AACSB: Communication; Analytical Reasoning)

## Caso en video Home Shopping Network

Las compras en televisión han existido casi tanto tiempo como la misma televisión. La Home Shopping Network (HSN) lo volvió un esfuerzo de tiempo completo en 1982, dando a luz a un nuevo canal de venta al menudeo. Desde entonces, HSN ha sido un pionero en productos, presentación y toma de pedidos. La compañía ha vendido millones de productos y ha sido conocida por dar una salida a productos legítimos que de lo contrario no llegarían a los clientes.

Pero ¿qué hace la empresa cuando el propio canal de ventas del que tanto depende comienza a debilitarse? Este video ilustra cómo HSN ha enfrentado los desafíos de un mercado cambiante y continúa llegando a su base de clientes de manera innovadora.

Después de ver el video donde aparece HSN, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se ha diferenciado HSN de otros minoristas a través de cada elemento de la mezcla de marketing minorista?
2. ¿Cómo se relaciona el concepto de ciclo de vida minorista con HSN?
3. ¿Cree que HSN tiene un futuro brillante? ¿Por qué sí o por qué no?

## Casos de empresas 6 Darden Restaurants / 11 Tesco Fresh & Easy / 14 eBay

Vea en el apéndice 1 los casos apropiados para este capítulo. **Caso 6, Darden Restaurants: Equilibrio entre estandarización y diferenciación.** Al escuchar a los clientes, Darden encuentra el éxito al dirigirse a diferentes clientes a través de distintos formatos de restaurantes. **Caso 11, Tesco Fresh & Easy: Otra invasión británica.** La megaabarrotera Tesco intenta penetrar el mercado

estadounidense al enfocarse en un segmento de clientes desatendidos. El **Caso 14, eBay: Reparando a un pionero del marketing en línea.** El que fuera el más grande minorista online, eBay, modifica su estrategia de marketing para aliviar los inconvenientes causados por su rápida expansión.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

**PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)**

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 12

## Comunicación de **valor para el cliente**

### Publicidad y relaciones públicas

#### MAPA DEL CAPÍTULO

#### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Definir las cinco herramientas de la mezcla de promoción o mezcla promocional para comunicar el **valor para el cliente**. La mezcla promocional (357)
- ▶ **OBJETIVO 2** Analizar el cambiante panorama de las comunicaciones y la necesidad de comunicaciones integradas de marketing. Comunicaciones integradas de marketing (357–362); Dar forma a la mezcla promocional global (362–365)

- ▶ **OBJETIVO 3** Describir y analizar las decisiones principales implicadas en el desarrollo de un programa de publicidad. Publicidad (365–366); Formulación de objetivos publicitarios (366–367); Establecer el presupuesto de publicidad (367–369); Desarrollo de la estrategia de publicidad (369–379); Evaluación de la efectividad de la publicidad y el rendimiento sobre la inversión en publicidad (379–380); Otras consideraciones de publicidad (380–382)
- ▶ **OBJETIVO 4** Explicar cómo las empresas utilizan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos. Relaciones públicas (382–384); Principales herramientas de relaciones públicas (384–385)

#### Presentación de conceptos



Sigamos adelante con la última de las herramientas de la mezcla de marketing: la promoción. Las empresas deben hacer más que sólo crear valor para el cliente; también deben usar la promoción para comunicar ese valor de manera clara y persuasiva. La promoción no es una herramienta única, sino más bien una mezcla de varias herramientas. Idealmente, bajo el concepto de *comunicaciones integradas de marketing*, la empresa coordinará con cuidado estos elementos de promoción para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos. Empezaremos por la presentación de las diversas herramientas de la mezcla promocional. A continuación examinaremos el entorno de comunicaciones que experimenta cambios constantes a gran velocidad y la necesidad de tener comunicaciones integradas de marketing. Por último examinaremos más de cerca a dos herramientas de promoción: publicidad y relaciones públicas. En el siguiente capítulo describiremos otras dos herramientas de la mezcla promocional: promoción de ventas y ventas personales; luego, en el capítulo 14, exploraremos el marketing directo y online.

Comencemos con la pregunta: La publicidad, ¿tiene efectos reales? Microsoft y Apple sin duda lo creen. Cada compañía gasta más de medio millón de dólares al año en publicidad. Aquí examinamos la larga batalla publicitaria entre los dos gigantes de la industria de las computadoras. Mientras lee, piense en el impacto de la publicidad en las fortunas de cada marca.



▲ En la larga batalla publicitaria entre Microsoft y Apple, la innovadora campaña "Soy PC" de Microsoft ha dado a los aficionados a las PC en todas partes un verdadero impulso. Ahora también tener una PC está de moda.

Usado con autorización de Microsoft Corporation.

de Crispin, se preocupaba un poco por la asociación (después de todo, la propia Crispin era una empresa usuaria de Mac). Con todo, Reilly se entusiasmó con el reto de crear una campaña capaz de atenuar los ataques de Apple y restaurar la imagen de Microsoft como líder innovador de la industria.

Para romper con el pasado, Microsoft y Crispin primero lanzaron un conjunto de avances publicitarios (teasers) diseñados para "iniciar la conversación". En los anuncios, el comediante Jerry Seinfeld y el fundador de Microsoft, Bill Gates, iban juntos a comprar zapatos, comer helados y se hacían bromas irrelevantes, sin casi aludir a Microsoft Windows. Aunque decían pocas cosas importantes para las ventas, los bien recibidos anuncios humorísticos le pusieron un rostro más humano a la empresa gigante de software.

Unas semanas más tarde, Microsoft sustituyó los avances con un contragolpe directo a los anuncios de "Get a Mac" de Apple. Lanzó su propia campaña "Soy PC", donde aparecía un tipo muy parecido al personaje de PC de Apple. En el primer anuncio, en un inexpresivo atuendo de PC, el personaje de Microsoft abría con la línea: "Soy PC. Y me han convertido en un estereotipo"; en los mensajes subsecuentes desfilaban más usuarios cotidianos de PC: ambientalistas, blogueros de política, peleadores de artes marciales mixtas, DJ, compradores de laptops baratas y preescolares notablemente conocedores de la tecnología, cada uno proclamando: "Soy PC".

## Primera parada

**Microsoft vs. Apple:** ¿La publicidad realmente hace la diferencia?

En 2006, Apple lanzó su ahora famosa campaña de anuncios "Get a Mac", donde aparecen dos personajes —"Mac" y "PC"— discutiendo sobre las ventajas de la Mac de Apple frente a una PC con Windows de Microsoft. Los anuncios retrataban la Mac como un chico joven, a la moda, relajado, que usaba sudadera con capucha, y a la PC como un *nerd* aburrido, complicado, propenso a errores, de edad mediana, que vestía abultados pantalones casuales, una chaqueta deportiva marrón y gafas fuera de moda. No era sorpresa que la hábil y moderna Mac resultaría superando siempre a la PC, obsoleta e inflexible, en esos mensajes publicitarios. Durante años, Apple desató un aluvión de anuncios de Mac contra PC donde vapuleaba a las máquinas basadas en Windows —y a sus propietarios—, y los etiquetaba como anticuados y disfuncionales.

La campaña "Get a Mac" dio resultados. Cuando comenzó, Mac tenía una cuota de sólo 2 a 3% del mercado de computadoras de Estados Unidos. Menos de dos años más tarde, su creciente participación se había más que duplicado, a entre 6 y 8%. La moderna campaña también ayudó a aumentar las percepciones de valor del cliente de computadoras Apple. En un momento dado, a pesar de que sus equipos eran ampliamente percibidos como más caros, Apple anotó la friolera de 70 en el BrandIndex (que rastrea las percepciones diarias de los consumidores acerca del valor de las marcas en una escala de -100 a 100). Mientras tanto, Microsoft, se encontraba por debajo de cero.

La buena publicidad no era lo único que contribuía al éxito de Apple. La popularidad de su iPod, iPhone y otros nuevos productos también estaba convirtiendo a los clientes en usuarios de Mac. Los petulantes anuncios daban constantemente en el blanco y Microsoft necesitaba hacer algo dramático para darle la vuelta a la marea de publicidad. Así, dos años después de que comenzara el ataque "Get a Mac", la conservadora Microsoft contrató a la irreverente agencia de publicidad Crispin Porter + Bogusky, conocida por sus campañas premiadas, pero a la vez imperitentes, para clientes como Burger King, VW y Coca-Cola Zero. Microsoft y Crispin hacían una extraña mezcla de personalidades corporativas. Incluso Rob Reilly, director creativo ejecutivo

Después de años de ataques a la PC por parte de la campaña "Get a Mac" de Apple, Microsoft está colocada en una posición de igualdad —o incluso de ventaja— en la candente batalla publicitaria entre los dos gigantes de la industria de la computación. Las acciones publicitarias, incluyendo a la campaña de Microsoft "Soy PC", realmente están funcionando.

La campaña “Soy PC” de Microsoft resonó entre los usuarios de Windows: ya no tenían que sentarse como los robots despistados de la campaña de Apple, soportando la burla. “Ahí es donde surgió la noción de ‘Soy PC’ y la idea de ponerle cara a nuestros usuarios”, dijo Reilly. La identificación de usuarios reales de PC “era importante porque no son realmente como ese tipo [de Mac vs. PC]”, dice un mercadólogo de Microsoft.

Con un exitoso comienzo, Microsoft y Crispin pronto extendieron la campaña “Soy PC” con un tono nuevo, más en sintonía con la economía preocupante del momento. Parte publicidad y parte televisión realista, la nueva campaña —“Laptop Hunters” (Cazadores de computadoras portátiles)— presentaba a consumidores reales mientras iban de compras por nuevos equipos. En el primer anuncio aparecía una pelirroja joven y llena de energía, llamada Lauren, quien quería una laptop con “teclas cómodas y pantalla de 17 pulgadas” por debajo de 1 000 dólares. En su primera parada, una tienda Mac, supo que la única laptop de Apple con un precio menor a 1 000 dólares tenía una pantalla de sólo 13 pulgadas. Para obtener lo que quería de Apple, calculó, “tendría que duplicar mi presupuesto, que no es factible. Supongo que no soy lo suficientemente cool como para ser una persona Mac”. En cambio, Lauren compra felizmente una laptop HP Pavilion por menos de 700 dólares. “Soy PC”, concluye, “y tengo justo lo que quería”.

Si los anuncios anteriores de “Soy PC” comenzaron un cambio en las percepciones, la serie “Laptop Hunters” realmente movió la aguja. Los anuncios hablaban de una economía difícil, retratando a Apple como demasiado costoso, “demasiado de moda” y ajeno a la mayoría de los consumidores. Los anuncios provocativos, sumados a los males económicos de Estados Unidos, subieron de nuevo la puntuación de BrandIndex de Microsoft desde casi cero a 46.2, mientras que la puntuación de Apple cayó de su alto nivel anterior de 70 a sólo 12.4. Como un signo seguro de que la revitalizada publicidad de Microsoft estaba dando en un nervio, los abogados de Apple llamaron al director operativo de Microsoft, B. Kevin Turner, exigiendo que cambiara los anuncios porque Apple estaba bajando sus precios y los anuncios ya no eran precisos. Fue “la más fabulosa llamada” que hubiera atendido jamás, dijo Turner. “Hice piruetas por todo el pasillo”.

Para mantener el impulso, Crispin y Microsoft lanzaron otra iteración de la campaña “Soy PC”, esta vez lanzando el sistema operativo Windows 7 de Microsoft. En consonancia con el tema “Soy PC”, la campaña presentaba los testimonios de personas comunes contando cómo algunas características específicas de Windows 7 reflejaban ideas que habían comunicado a Microsoft durante una prueba beta que incluyó a

8 millones de personas. Al final de cada anuncio, los clientes se ufanan, “Soy PC y Windows 7 fue mi idea”.

Una vez más, Apple respondió. Respondió al golpe directamente con uno de sus más negativos anuncios de Mac vs PC hasta el momento. “Broken Promises” (Promesas rotas), presentaba una burlona PC diciendo a Mac que Windows 7 no tendría ninguno de los problemas asociados con las versiones antigüas de Windows. Una desconcertada Mac observaba que había escuchado esas declaraciones con anterioridad, con cada generación anterior de Windows. Al final, PC le dice, “Confía en mí”. Muchos analistas consideraron que el tono mordaz del anuncio sugería que Apple estaba sintiendo el calor y poniéndose a la defensiva: parecía que Mac estaba perdiendo su frialdad.

A mediados de 2010, Apple parecía estar arrojando la toalla. Retiró su campaña “Get a Mac” en favor de una campaña más franca “Why You’ll Love a Mac” (Por qué amarás una Mac), que enumera las razones para elegir Mac en lugar de PC. Microsoft, sin embargo, no ha mostrado signos de aflojar. A mediados de 2011, la empresa y Crispin lanzaron otra campaña más de “Soy PC”, ésta con “parejas reales” con PC obsoletas. Una persona en cada relación quiere actualizar; el otro se muestra renuente. En un anuncio, por ejemplo, Russell quiere una nueva PC pero su esposa, Julie, no está de acuerdo porque “No estoy segura de que haya algo ahí fuera que sea mejor que lo que tengo ahora mismo”. Para acudir en ayuda de Russell y mostrar a Julie lo que ella se estaba perdiendo, Microsoft construye una tienda de PC ahí mismo, en su casa. Por supuesto, después de ver varios nuevos modelos de PC, Julie termina comprando una. Mientras un sonriente Russell le muestra un pulgar arriba, Julie anuncia con orgullo —adivinaron— “Soy PC”.

Gracias a la campaña “Soy PC”, Microsoft está colocado en una posición de igualdad —o incluso de ventaja— en la candente batalla publicitaria entre los dos gigantes de la industria de la computación. Las percepciones de valor del consumidor para Microsoft y Apple ahora corren bastante al parejo. Y la campaña ha dado a los aficionados de PC en todas partes un verdadero impulso. “Nunca he visto más orgullo en Microsoft”, dice un empleado de Microsoft. “Caminas por el campus y ves laptops que tienen adheridas etiquetas de ‘Soy PC’. Entro en la tienda de la empresa y ahí están esas enormes pancartas que dicen ‘Soy PC’, además de camisas, corbatas y tazas”. Reilly de Crispin ahora posee no una, sino dos, laptops PC y está encantado con el impacto de los esfuerzos de su agencia. “Ya no es vergonzoso sacar una PC de la bolsa en un avión”, dice. “Está realmente un tanto de moda hacerlo. Sé que esta [campaña] está funcionando”.<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**F**orjar buenas relaciones con el cliente requiere más que sólo desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes meta. Las empresas también deben comunicar sus propuestas de valor a los clientes, y lo que comunican no debe dejarse al azar. Todas las comunicaciones deben planearse y mezclarse en programas cuidadosamente integrados. Al igual que la buena comunicación es importante en la construcción y el mantenimiento de cualquier otro tipo de relación, es un elemento crucial en los esfuerzos de la empresa para construir relaciones rentables con los clientes.

## Comentario del autor ➤

La mezcla promocional es la caja de herramientas del mercadólogo para comunicar el valor para el cliente. Se deben coordinar las herramientas individuales cuidadosamente bajo el concepto de *comunicaciones integradas de marketing*.

### Mezcla promocional (o mezcla de comunicaciones de marketing)

La mezcla específica de herramientas de promoción que emplea la compañía para comunicar de manera persuasiva el valor para el cliente y para generar relaciones con el cliente.

#### Publicidad

Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

#### Promoción de ventas

Incentivos de corto plazo para alentar la adquisición o las ventas de un producto o servicio.

#### Venta personal

Presentaciones personales realizadas por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y generar relaciones con los clientes.

#### Relaciones públicas (PR)

Generar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener *publicity* favorable, generando una buena imagen corporativa y manejando o sorteando rumores, historias y eventos desfavorables.

## Comentario del autor ➤

Éste es un tema de marketing realmente candente en estos días. Quizás ninguna otra área del marketing está cambiando tan rápida y profundamente como las comunicaciones de marketing.

#### Marketing directo

Conectarse de manera directa y frecuente con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, ya sean segmentos o individuos, y de forma interactiva y personal.

## La mezcla promocional

La **mezcla promocional total** de una empresa —también llamada **mezcla de comunicaciones de marketing**— consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y forjar relaciones con los clientes. Las cinco herramientas principales de promoción se definen como sigue:<sup>2</sup>

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.
- **Ventas personales:** Presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con los clientes.
- **Relaciones públicas:** Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener *publicity* (publicidad no pagada) favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar o desviar rumores, historias y eventos desfavorables.
- **Marketing directo:** Conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con los clientes.

Cada categoría incluye herramientas promocionales específicas que sirven para comunicarse con los clientes. Por ejemplo, la **publicidad** incluye la emitida por radio o televisión, la impresa, Internet, móvil, exterior y de otras formas. La **promoción de ventas** incluye descuentos, cupones, exhibiciones y demostraciones. La **venta personal** incluye presentaciones de ventas, ferias comerciales y programas de incentivos. Las **relaciones públicas (PR)** incluyen comunicados de prensa, patrocinios, eventos y páginas Web. Y el **marketing directo** incluye catálogos, televisión de respuesta directa, quioscos, Internet, marketing móvil y más.

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 el color de su empaque, y las tiendas que lo venden, todo ello comunica algo a los compradores. Así, aunque la mezcla promocional es la actividad principal de comunicaciones de la empresa, es necesario coordinar la mezcla completa de marketing —promoción, así como producto, precio y plaza— para tener el mayor impacto.

## Comunicaciones integradas de marketing

En décadas pasadas, los mercadólogos perfeccionaron el arte del marketing masivo: vender productos altamente estandarizados a las masas de clientes. En el proceso, desarrollaron eficaces técnicas de comunicaciones de medios masivos para apoyar estas estrategias. Las grandes empresas ahora invierten de manera rutinaria millones o incluso miles de millones de dólares en publicidad en televisión, revistas u otros medios masivos, llegando a decenas de millones de clientes con un solo anuncio. Hoy, sin embargo, los gerentes de marketing enfrentan algunas nuevas realidades de las comunicaciones de marketing. Tal vez ninguna otra área del marketing esté cambiando tan profundamente como las comunicaciones, creando una época tanto emocionante como angustiante para los comunicadores de marketing.

### El nuevo modelo de comunicaciones de marketing

Varios factores importantes están cambiando la cara de las comunicaciones de marketing de hoy. En primer lugar, los *consumidores* están cambiando. En esta era digital, inalámbrica, están mejor informados y mejor facultados a través de las comunicaciones. En lugar de confiar en la información proporcionada por el mercadólogo, pueden utilizar Internet y otras tecnologías para buscar información por sí mismos. Pueden conectarse más fácilmente con otros consumidores para intercambiar información relacionada con la marca o incluso crear sus propios mensajes de marketing.

En segundo lugar, las *estrategias de marketing* están cambiando. A medida que los mercados masivos se han fragmentado, los especialistas en marketing están alejándose del marketing masivo. Más y más, están desarrollando programas enfocados de marketing diseñados para forjar relaciones más estrechas con los clientes en micromercados más estrechamente definidos.



**El nuevo modelo de comunicaciones de marketing: los vertiginosos avances en la tecnología de las comunicaciones están causando cambios notables en las formas en que las empresas y los clientes se comunican entre sí.**

Rido/Shutterstock.com

Finalmente, ➤ los vertiginosos avances en la *tecnología de las comunicaciones* están causando cambios notables en las formas en que las empresas y los clientes se comunican entre sí. La era digital ha generado muchas nuevas herramientas de información y comunicación, desde teléfonos inteligentes e iPads hasta sistemas de televisión por cable y satélite, y hasta las diversas aplicaciones de la Internet (correo electrónico, sitios Web de marca, redes sociales online, blogs y mucho más). Estos explosivos acontecimientos han tenido un impacto dramático en las comunicaciones de marketing. Igual que alguna vez el marketing masivo dio lugar a una nueva generación de comunicaciones de medios masivos, los nuevos medios digitales han dado a luz a un nuevo modelo de comunicaciones de marketing.

Aunque cadenas televisoras, revistas, periódicos y otros medios de comunicación tradicionales siguen siendo muy importantes, su dominio está disminuyendo. En su lugar, los anunciantes están agregando ahora una amplia selección de medios de comunicación más especializados y altamente enfocados para llegar a segmentos más pequeños de clientes con mensajes más personalizados e interactivos. La nueva gama de medios va desde canales de televisión por cable especializados y videos hechos para la Web, hasta catálogos por Internet, correo electrónico, blogs, contenido para teléfonos móviles y redes sociales online. En total, las empresas están haciendo menos difusión masiva (*broadcasting*) y más difusión dirigida (*narrowcasting*).

Algunos expertos en publicidad incluso predicen que el antiguo modelo de medios masivos se volverá obsoleto en algún momento. Están aumentando los costos de los medios de comunicación, los públicos se están reduciendo, el desorden de anuncios está aumentando y los televidentes están teniendo más control sobre la exposición del mensaje a través de tecnologías como el *streaming* de video o DVR que les permiten saltar los molestos comerciales televisivos. Como resultado, sugieren, los mercadólogos están destinando cada vez menores presupuestos de marketing a los medios antiguos y mayor presupuesto a los medios digitales y otros de la nueva era. En los últimos años —aunque la televisión todavía domina como un medio de publicidad—, el gasto en anuncios en las principales cadenas de televisión se ha estancado a medida que los gastos publicitarios en Internet y otros medios digitales han aumentado. La inversión publicitaria en revistas, periódicos y radio, en cambio, ha perdido considerable terreno.<sup>3</sup>

Cuando Kimberly-Clark lanzó recientemente su línea de pañales Huggies Pure & Natural, por ejemplo, omitió por completo la publicidad por televisión nacional; algo impensable en la industria de los productos de consumo. En cambio, se enfocó en las ansiosas madres primerizas a través de blogs para mamás, sitios Web, anuncios impresos y online, correo electrónico, promociones en las tiendas y programación de televisión en el hospital. De forma similar, los recientes anuncios de campaña de Heineken “Open your world” debutaron primero en un canal de YouTube y la página de Facebook de la marca, antes de llegar a la televisión en 30 países, tres meses después. El primer spot humorístico, llamado “The Entrance” (“La entrada”), había sido visto más de 3.6 millones de veces en YouTube para cuando se estrenó en televisión. Heineken publicó después 11 videoclips, con los personajes de “La entrada”, que fueron transmitidos sólo online.<sup>4</sup>

En el nuevo mundo de las comunicaciones de marketing, en lugar de utilizar viejos enfoques que interrumpen a los clientes y les alimentan mensajes masivos por la fuerza, los nuevos formatos de medios de comunicación permiten a los mercadólogos llegar a pequeños grupos de consumidores de forma más interactiva y atractiva. Por ejemplo, consideremos a la televisión contemporánea. Los consumidores ahora pueden ver sus programas favoritos en casi cualquier cosa que tenga una pantalla: televisores, computadoras portátiles, teléfonos móviles o iPads. Y pueden elegir ver programas cuando y donde quieran, a menudo con o sin anuncios. Cada vez más, se están produciendo programas, anuncios y videos sólo para ser vistos en Internet.

Sin embargo, a pesar del cambio hacia nuevos medios digitales, los medios de comunicación tradicionales aún capturan la mayor parte de los presupuestos de promoción de las empresas de marketing más importantes, un hecho que probablemente no cambiará en breve. Por ejemplo, P&G, un gran defensor de los medios digitales, todavía gasta la mayor parte de su enorme presupuesto de publicidad en los medios masivos de comunicación. A pesar de que el desembolso digital de P&G aumentó más del doble el año pasado para llegar a 169 millones de dólares, los medios digitales aún representan menos del 5% del presupuesto anual de publicidad global de la empresa.<sup>5</sup>

A un nivel más amplio, aunque algunos pueden cuestionar el futuro papel de la publicidad en televisión, todavía está muy en uso hoy en día. El año pasado, más de 41% de los dólares de publicidad en Estados Unidos se gastaron en publicidad televisiva, contra 16% en publicidad en Internet. De acuerdo con un experto en medios: “La televisión tradicional [es] todavía la reina”.<sup>6</sup>

Así, en lugar de que el viejo modelo de medios se colapse rápidamente, la mayoría de los que pertenecen a la industria ven una mezcla más gradual de los medios tradicionales y nuevos. El nuevo

modelo de comunicaciones de marketing consiste en una mezcla cambiante tanto de los medios de comunicación tradicionales como de una amplia gama de medios emocionantes, nuevos, mejor dirigidos y más personalizados. El desafío es reducir la “brecha de medios” que muy a menudo separa a los enfoques de medios tradicionales y creativos de los nuevos interactivos y digitales. Muchos anunciantes y agencias de publicidad ahora están lidiando con esta transición (vea Marketing en acción 12.1). Al final, sin embargo, independientemente de que sea tradicional o digital, la clave es encontrar la mezcla de medios de comunicación que mejor comunique el mensaje de la marca y mejore la experiencia de la marca del cliente.

## La necesidad de comunicaciones *integradas marketing*

El cambio hacia una mezcla más rica de enfoques de medios y comunicación plantea un problema para los mercadólogos. Hoy, los consumidores son bombardeados por mensajes comerciales de una amplia gama de fuentes. Pero los consumidores no distinguen entre las fuentes del mensaje de la forma que lo hacen los mercadólogos. En la mente del consumidor, los mensajes procedentes de diferentes medios de comunicación y los enfoques promocionales todos forman parte de un único mensaje sobre la empresa. Los mensajes contradictorios de estas diferentes fuentes pueden provocar confusas imágenes de la empresa, posiciones de marca y relaciones con el cliente.

Con demasiada frecuencia, las empresas no integran sus diversos canales de comunicación. El resultado es una mezcolanza de comunicaciones a los consumidores. Los anuncios de medios masivos dicen una cosa, mientras que una promoción en la tienda envía un mensaje distinto, y la literatura de ventas de la empresa crea otro mensaje más. Además, el sitio Web de la empresa, sus correos electrónicos, página de Facebook o videos publicados en YouTube dicen otra cosa.

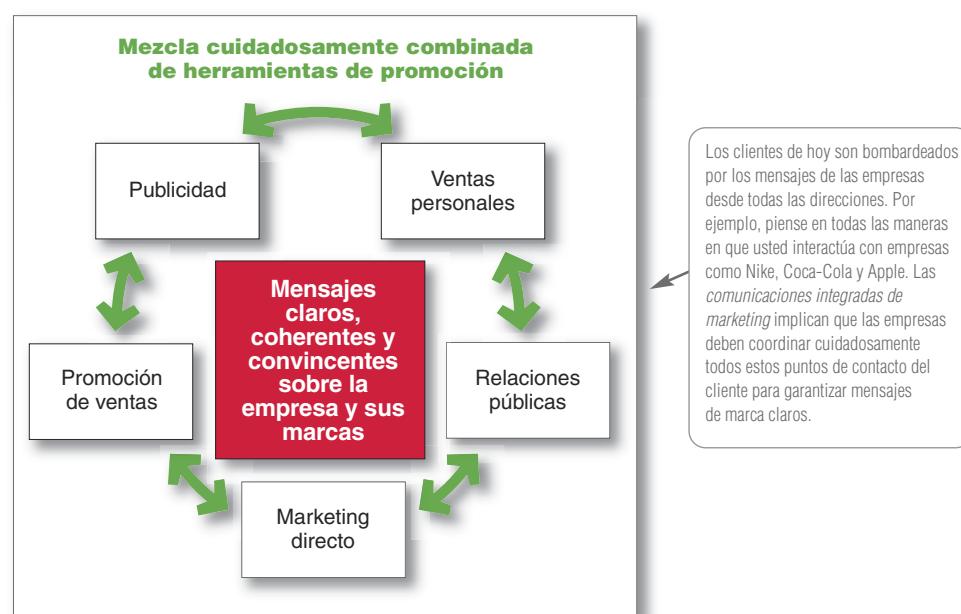
Muchas veces, el problema consiste en que estas comunicaciones provienen de distintas partes de la empresa. Los mensajes publicitarios son planeados y ejecutados por el departamento de publicidad o una agencia de publicidad. Las comunicaciones personales de ventas son desarrolladas por la gerencia de ventas. Otros especialistas de la empresa son responsables de las relaciones públicas, de los eventos de promoción de ventas, los esfuerzos de Internet o de redes sociales y otras formas de comunicaciones de marketing. Estas empresas han separado sus herramientas de comunicación; sin embargo, los clientes no lo perciben así. Las comunicaciones mixtas de estas fuentes producen percepciones de marca borrosas para los consumidores. “Este nuevo mundo de [Internet, redes sociales,] tablets, teléfonos inteligentes y aplicaciones presenta tanto oportunidades como retos”, dice un ejecutivo de marketing. “El mayor problema es la complejidad y la fragmentación... la cantidad de elecciones que existen”, dice. El reto consiste en “conjuntarlo todo de manera organizada”.<sup>7</sup>

Hoy, más empresas están adoptando el concepto de **comunicaciones integradas de marketing (IMC)**. Bajo el mismo, como se ilustra en la ➤ Figura 12.1, la empresa integra cuidadosamente sus

### Comunicaciones integradas de marketing (IMC)

Integración cuidadosa y coordinada de los muchos canales de comunicación de la empresa para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos

➤ **Figura 12.1** Comunicaciones integradas de marketing



## MARKETING EN ACCIÓN

### 12.1

## El universo cambiante de la publicidad: SoBe it!

SoBe causó un gran chapoteo durante el Super Bowl de 2008 con su comercial de 60 segundos de gran presupuesto producido por Arnell Group, una tradicional agencia de publicidad creativa de Madison Avenue. En el extravagante anuncio destacaba la supermodelo Naomi Campbell y una tropa completa de lagartos de SoBe, energizados por gotitas coloridas del agua vitaminada que, en ese momento, era la gran novedad: LifeWater. Los gráficos generados por computadora eran impresionantes; los colores, sugerentes, y Naomi Campbell era, bueno, Naomi Campbell. Sin embargo, aunque el anuncio captaba la atención, no fue un favorito de los televidentes. Simplemente no se conectó con los consumidores.

Para el Super Bowl del año siguiente, SoBe y su empresa matriz, PepsiCo, asignaron a Arnell Group la creación de un comercial inclusivo más elaborado (y más caro): un espectacular en tercera dimensión con futbolistas profesionales bailando ballet en tutús blancos y dirigidos por un lagarto de SoBe. Una vez que los atletas y los lagartos prueban SoBe LifeWater, un DJ sube el volumen a la música y la danza cambia a hip-hop. Una vez más —y aunque el anuncio generó enormes cantidades de conciencia de marca—, no logró fortalecer la implicación del consumidor con la marca. Como un periodista declaró sin rodeos: “Los anuncios de SoBe [estuvieron] entre los desperdicios más grandes de dinero en la historia del Super Bowl”.

Finalmente aprendida la lección, SoBe dejó de transmitir anuncios en el Super Bowl. De hecho, SoBe tomó una decisión que provocó escalofríos a muchas anticuadas agencias de Madison Avenue: abandonó por completo su enfoque tradicional de grandes medios de comunicación (“la televisión primero”) y adoptó un enfoque más de abajo hacia arriba, digital y en nuevos medios de comunicación. Despidió a Arnell Group, reemplazando a la gran agencia creativa con un equipo de talleres más pequeños de relaciones públicas, digitales, creativos y de promoción.

El nuevo modelo publicitario de SoBe pone el viejo enfoque de cabeza. En lugar de comenzar con la publicidad de mercado masivo de televisión e impresa, SoBe ahora pretende primero enganchar a su público meta de 18 a 29 años con medios interactivos más enfocados e interesantes. En lugar de desarrollar un plan de televisión y, a continuación, crear contenido para llenarlo, SoBe comienza con un atractivo contenido del mensaje de marca y luego discierne dónde colocarlo para que llegue a sus clientes de la manera más eficaz. En oposición a su enfoque anterior, ahora SoBe prefiere un enfoque colaborativo que integra medios digitales, tradicionales y de eventos. De hecho, el contenido aparece a menudo primero online y luego se desplaza a la televisión tradicional. Ese tipo de pensamiento es motivo de preocupación para muchas agencias creativas tradicionales de Madison Avenue, cuyo negocio principal es el desarrollo de anuncios creativos de gran presupuesto, principalmente para campañas de televisión e impresas.

El nuevo enfoque de publicidad del SoBe refleja una tendencia más amplia de la industria. En el fragmentado universo publicitario actual, donde hay más lugares nuevos que nunca para poner anuncios —online, en teléfonos móviles, en todos los lugares digitales e interactivos— tanto anunciantes como agencias de publicidad tradicionales se esfuerzan por conservar la relevancia. Durante décadas, las grandes agencias creativas tradicionales llevaron la

batuta. Su esencia era generar Grandes Ideas que conectaran emocionalmente a las marcas con millones de consumidores a través de campañas de medios masivos a gran escala. Pero hoy, la Pequeña Idea va en aumento. Cada vez más, como SoBe, los mercadólogos agregan muchos nuevos medios digitales e interactivos —sitios Web, video viral, blogs, redes sociales, eventos callejeros— que les permiten enfocarse en individuos o pequeñas comunidades de consumidores en lugar de en las masas.

En este universo cambiante de publicidad, las agencias creativas tradicionales, como Arnell Group, a menudo se encuentran rebasadas por las agencias digitales, interactivas, de medios y creativas más pequeñas, más ágiles y especializadas. Sin embargo, estos pequeños talleres digitales a veces carecen de experiencia en la dirección de cuentas y de la estrategia de marca. La competencia es feroz, con las agencias tradicionales luchando por convertirse en organismos más digitales y las digitales luchando por convertirse en más tradicionales. “En el negocio de la publicidad afrontamos la cuestión de quién va a liderar este nuevo mundo”, dice un analista de la industria. “¿Serán las agencias tradicionales digitalizadas o la nueva raza de agencias digitales con grandes ambiciones? El resultado... está lejos de ser claro”.

En SoBe, sin embargo, las cosas parecen lo suficientemente claras. Su más reciente campaña de marketing —“Try Everything” (“Intenta todo”)— es un verdadero esfuerzo de 360 grados desarrollado por un equipo diverso de organismos, entre ellos Firstborn (un taller digital), Weber Shandwick (una agencia de relaciones públicas), Motive (muestreo en mercado y eventos) y Anomaly (publicidad). Bajo el viejo enfoque, el equipo de marca de SoBe habría desarrollado un “informe creativo” que describiera la marca y estrategia de publicidad y, a continuación, habría dejado que Arnell Group tomara la iniciativa en la creación de la publicidad (normalmente una campaña tradicional de televisión más impresos). Bajo el nuevo enfoque, el equipo de la marca de SoBe y el equipo de agencias trabajan conjuntamente en un proceso continuo para crear y distribuir un atractivo contenido de mensaje utilizando una mezcla integrada de medios nuevos y viejos.

“Try Everything” combina anuncios de televisión con el sitio Web de la marca, su página de Facebook, el canal de YouTube, la



▲ En lugar de empezar con anuncios de televisión e impresos tradicionales y masivos, el nuevo enfoque de abajo hacia arriba de SoBe combina contenido digital interactivo con medios tradicionales y relaciones públicas prácticas para captar clientes de la manera más eficaz.

Pepsi-Cola Company

aplicación para iPhone y otros elementos digitales diseñados para hacer llegar el mensaje de la marca de que “la vida es más emocionante —y divertida— cuando uno intenta cosas nuevas”. Los anuncios de televisión atraen teleaudiencia al sitio Web de SoBe y otros elementos digitales, que ofrecen una gama de experiencias virtuales inspirados por uno de los 31 sabores de SoBe, desde “Kiwis cosquilleantes” (inspirado en LifeWater sabor fresa-kiwi) hasta “besar al cuerazo de la oficina” (energizado por SoBe Citrus Energy). La televisión y los esfuerzos digitales son compatibles con RP prácticas en la forma de eventos callejeros de “Intentar todo” en Nueva York, Chicago, Los Angeles, Denver, Seattle y otras ciudades, donde los lugareños experimentan de todo, desde ordeñar vacas —falsas— de crema de naranja (Orange Cream) hasta jugar boliche con melones (Mango Melon) y construir castillos de arena (SoBe Piña Colada Elixir) o entrar en una fiesta de baile en la azotea (SoBe Lean Honey Green Tea).

El esfuerzo de inmersión de “Intentar todo” no es la tradicional campaña “liderada por publicidad”, sino un verdadero esfuerzo de equipo. Las diversas agencias del equipo están “trabajando juntas para volver con el enfoque más convincente”, dice Andrew Katz, director de marketing de SoBe. Incluso la agencia que está creando los anuncios de “Intentar todo” —Anomaly— se enorgullece de ser cualquier cosa *menos* tradicional: Anomaly “está orientada a las ideas, es neutral en cuanto a medios, integrada y multidisciplinaria... en su núcleo”.

La interacción y relevancia del consumidor parecen ser la clave para el nuevo enfoque. Por ejemplo, visite el sitio Web de SoBe y verá testimonios de clientes de degustaciones reales en la calle de

sabores de SoBe o incluso una edición de “Join the Debate”, invitando a los consumidores a votar por el próximo sabor de SoBe.

Curiosamente, la cambiante estrategia de comunicación de SoBe llegó cuando a la marca ya le estaba yendo muy bien. La participación de SoBe LifeWater en el mercado de agua vitaminada y saborizada creció de 5.9% en 2008 a 13.9% en 2010. Parece que el nuevo enfoque de publicidad evolucionó no para enfrentar una crisis, sino como un esfuerzo de reflexión prospectiva para ajustarse al nuevo entorno de publicidad.

Así, para los anunciantes y sus agencias, como dijera alguna vez Yogi Berra, “El futuro no es lo que solía ser”. En el rápidamente cambiante universo de la publicidad, SoBe y otras marcas se han puesto en movimiento para dominar las nuevas tecnologías digitales e interactivas, y combinarlas eficazmente con los enfoques tradicionales. Para anunciantes y agencias por igual, el mensaje es claro. Dice el CEO de una agencia: “Tenemos que reinventar y transformar la manera en que trabajamos”.

*Fuentes:* Citas y otra información de Ken Wheaton, “Is Pepsi’s Pass on Super Bowl an Offensive or Defensive Move?” *Advertising Age*, 4 de enero de 2010, p. 12; Tony Quin, “Race to Relevance: Why the Winners Will Come from Both Sides”, *Brandweek*, 15 de marzo de 2010, p. 14; Natalie Zmuda, “SoBe Ditches Creative Agency in New Marketing Approach”, *Advertising Age*, 14 de abril de 2010, visitado en [http://adage.com/agencynews/article?article\\_id.143303](http://adage.com/agencynews/article?article_id.143303); “Jered Weaver, Kate Upton to Star in New SoBe Ad Campaign”, *Advertising Age*, 17 de mayo de 2011, <http://adage.com/print/227607>; “SoBe Celebrates ‘Try Everything’”, *PRNewswire*, 25 de mayo de 2011; “PepsiCo; SoBe Rallies Millennials to ‘Try Everything’”, *Entertainment Newsweekly*, 3 de junio de 2011, p. 139; y [www.sobe.com/#/tryeverything](http://www.sobe.com/#/tryeverything), visitada en noviembre de 2011.

muchos canales de comunicación para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus marcas.

Las comunicaciones integradas de marketing requieren reconocer todos los puntos de contacto donde el cliente puede encontrar a la empresa y sus marcas. Cada *contacto de la marca* entrega un mensaje, ya sea bueno, malo o neutro. El objetivo de la empresa debe ser entregar un mensaje coherente y positivo en cada contacto. IMC conduce a una estrategia total de comunicaciones de marketing dirigida a forjar fuertes relaciones con el cliente, mostrando cómo la empresa y sus productos pueden ayudar a los clientes a resolver sus problemas.

Las comunicaciones integradas de marketing vinculan todos los mensajes e imágenes de la empresa. Sus anuncios impresos y de televisión tienen el mismo mensaje, aspecto y tono que sus comunicaciones por correo electrónico y de ventas personales. Y sus materiales de PR proyectan la misma imagen de su sitio Web, sus redes sociales online o esfuerzos de marketing móvil. A menudo, los distintos medios de comunicación juegan un papel único en atraer, informar y persuadir a los consumidores; estos roles deben ser cuidadosamente coordinados bajo el plan global de comunicaciones de marketing.

Un gran ejemplo de un esfuerzo de comunicación de marketing integrado proviene del fabricante de helados premium, Häagen-Dazs. Para fortalecer su conexión emocional con los consumidores, Häagen-Dazs lanzó la campaña de “Häagen-Dazs ama a las abejas”, centrada en un tema que es importante para la marca y sus clientes: un misterioso trastorno que produce el colapso de panal completos y amenaza a la población de abejas de miel de Estados Unidos. Las abejas polinizan un tercio de todos los productos naturales que comemos; hasta 40% de los sabores naturales utilizados en helados Häagen-Dazs provienen de frutos polinizados por ese insecto. El mensaje de amor entre HD y las abejas es, entonces, algo natural para la marca. Pero quizás más importante que el propio mensaje de “ayuda a las abejas” es la forma en que Häagen-Dazs lo comunica:<sup>8</sup>



**▲ La campaña de comunicaciones integradas de marketing "HD loves HB" utiliza una mezcla rica y bien coordinada de elementos de promoción para transmitir exitosamente el mensaje exclusivo de Häagen-Dazs.**

Diseño y producción de InTacto.com - Digital Partner

en todo el país, y patrocina eventos de recaudación de fondos por grupos de la comunidad local y escolares. La campaña también incorpora las redes sociales como Facebook y Twitter. En total, la mezcla rica, bien coordinada de elementos de comunicaciones transmite con éxito el mensaje y posicionamiento exclusivos de Häagen-Dazs. Ahora es "una marca con un corazón y un alma", dice el director de la marca. "No estamos sólo realzando la conciencia de marca", dice, "sino que estamos haciendo algo significativo para el mundo".

En el pasado, ninguna persona o departamento era responsable de pensar en todas las funciones de comunicación de las diversas herramientas de promoción y coordinación de la mezcla promocional. Para ayudar a implementar las comunicaciones integradas de marketing, algunas empresas han nombrado un director de comunicación de marketing, que tiene la responsabilidad general de los esfuerzos de comunicaciones de la empresa. Esto ayuda a producir mejor coherencia de comunicaciones y un mayor impacto de venta. Coloca la responsabilidad en manos de alguien —posición que no existía— para unificar la imagen de la empresa, la cual se va formando por miles de actividades de la misma.

## Comentario del autor ▶

En esta sección veremos el proceso para establecer el presupuesto de promoción y cómo mezclan los mercadólogos las diversas herramientas de comunicación de marketing en una mezcla promocional integral de funcionamiento suave.

► Más que sólo transmitir unos pocos anuncios, Häagen-Dazs ha creado una plena y bellamente integrada campaña de comunicaciones de marketing utilizando una amplia gama de medios de comunicación que trabajan en armonía para la causa. Comienza con anuncios impresos y de difusión que impulsan tráfico al sitio Web de la campaña, [helpthehoneybees.com](http://helpthehoneybees.com), una especie de central de las abejas donde los clientes pueden aprender acerca del problema y cómo ayudar. En el sitio, los visitantes pueden acceder a un canal de noticias llamado *The Buzz*, sintonizar la "Bee TV", comprar playeras de abejas con frases como "Viva la Reina" y "Bee un héroe", enviar mensajes "Bee-mail" a amigos, o hacer donaciones para apoyar la investigación de las abejas de miel. Para crear incluso más zumbo, Häagen-Dazs entrega muestras de helado de vainilla de miel de abeja y semillas de flores silvestres en los mercados locales de los agricultores

## Dar forma a la mezcla promocional global

El concepto de comunicaciones integradas de marketing sugiere que la empresa debe combinar las herramientas de promoción cuidadosamente en una *mezcla promocional* coordinada. Pero ¿cómo determina qué combinación de herramientas de promoción usar? Las empresas dentro de la misma industria difieren enormemente en el diseño de sus mezclas promocionales. Por ejemplo, el fabricante de cosméticos Mary Kay gasta la mayor parte de sus fondos de promoción en ventas personales y marketing directo, mientras que su competidor CoverGirl gasta fuertemente en publicidad de consumo. Ahora veremos los factores que influyen en la elección del mercadólogo de las herramientas de promoción.

### La naturaleza de cada herramienta de promoción

Cada herramienta de promoción tiene costos y características únicas. Los mercadólogos deben entender estas características en la conformación de la mezcla promocional.

#### Publicidad

La publicidad puede llegar a las masas de compradores dispersos geográficamente a un bajo costo por exposición, y permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. Por ejemplo, la publicidad por televisión puede llegar a enormes públicos. Un estimado de 111 millones de estadounidenses

vio el Super Bowl más reciente, más de 37 millones de personas vieron al menos una parte de la última emisión de premios de la Academia y 26 millones de aficionados sintonizaron el lanzamiento de la décima temporada de *American Idol*. Para las empresas que quieren llegar a un público masivo, la televisión es el mejor lugar.<sup>9</sup>

Más allá de su alcance, la publicidad a gran escala dice algo positivo sobre el tamaño del vendedor, su popularidad y éxito. Debido a la naturaleza pública de la publicidad, los consumidores tienden a ver los productos anunciados como más legítimos. La publicidad también es muy expresiva; permite a la empresa dramatizar sus productos mediante el ingenioso uso de imágenes, impresión, sonido y color. Por un lado, la publicidad puede utilizarse para crear una imagen a largo plazo para un producto (como anuncios de Coca-Cola). Por otro lado, la publicidad puede desencadenar ventas rápidas (como cuando Kohl's anuncia ofertas de fin de semana).

La publicidad también tiene algunas deficiencias. Aunque llega rápidamente a muchas personas, la publicidad es impersonal y carece de la persuasión directa de los vendedores de la empresa. En su mayor parte, la publicidad puede llevar sólo comunicación unidireccional con una audiencia, y el público no siente que tiene que prestar atención o responder. Además, la publicidad puede ser muy costosa. Aunque algunas formas de publicidad, como los anuncios en periódicos y radio, se pueden hacer con pequeños presupuestos, otras formas, como la publicidad por cadenas de televisión, requieren grandes presupuestos.



**▲ Con la venta personal, el cliente siente una mayor necesidad de escuchar y responder, incluso si la respuesta es un cortés “No, gracias”.**

Glowimages

visita de ventas, dependiendo de la industria.<sup>10</sup> Las empresas estadounidenses gastan hasta tres veces más en la venta personal de lo que gastan en publicidad.

### Promoción de ventas

La promoción de ventas incluye una amplia variedad de herramientas —cupones, concursos, descuentos, obsequios y otros— todos los cuales tienen muchas cualidades únicas. Atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos de compra y pueden utilizarse para realizar ofertas de producto y aumentar las ventas que caen. Las promociones de ventas invitan y recompensan una respuesta rápida. Mientras la publicidad dice, “Compre nuestro producto”, la promoción de ventas dice, “Cómprelo ya”. Sin embargo, los efectos de la promoción de ventas a menudo son de vida corta y a menudo no son tan efectivos como la publicidad o la venta personal para forjar relaciones con los clientes y preferencia de marca de largo plazo.

### Relaciones públicas

Las relaciones públicas son muy creíbles —noticias, apariciones, patrocinios y eventos parecen ser más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Las RP también pueden llegar a muchos clientes potenciales que evitan a los vendedores y anuncios —el mensaje llega a los compradores como “noticias” en lugar de como una comunicación dirigida a la venta. Y, como con la publicidad,

### Venta personal

La venta personal es la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, especialmente en la construcción de acciones, convicciones y preferencias de los compradores. Se trata de una interacción personal entre dos o más personas, para que cada persona pueda observar las necesidades y características de la otra y realizar ajustes rápidos. La venta personal también permite que surjan todo tipo de relaciones con los clientes, que van desde relaciones de ventas prácticas a amistades personales. Un vendedor eficaz mantiene los intereses del cliente en primer plano para forjar una relación a largo plazo, resolviendo los problemas del cliente. ➤ Por último, con la venta personal, el comprador generalmente siente una mayor necesidad de escuchar y responder, incluso si la respuesta es un cortés “No, gracias”.

Sin embargo, estas cualidades únicas vienen con un costo. La fuerza de ventas requiere un compromiso a más largo plazo que la publicidad —aunque la publicidad puede ser aumentada o disminuida, el tamaño de una fuerza de ventas es más difícil de cambiar. La venta personal también es la más cara herramienta de promoción de la empresa, costando a las empresas en promedio 350 dólares o más por

las RP pueden realizar una empresa o producto. Los mercadólogos tienden a subutilizar las RP o a utilizarlas como una idea de último momento. Sin embargo una campaña bien pensada de RP utilizada con otros elementos de la mezcla de promoción puede ser muy eficaz y económica.

### Marketing directo

Aunque existen muchas formas de marketing directo —correo directo y catálogos, marketing online, marketing telefónico y otros— todos ellos comparten cuatro características distintivas. El marketing directo es menos público: el mensaje se dirige por lo general a una persona específica. El marketing directo es inmediato y personalizado: los mensajes pueden ser preparados con mucha rapidez y pueden ser personalizados para atraer a consumidores específicos. Por último, el marketing directo es interactivo: permite un diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, y los mensajes pueden ser modificados dependiendo de la respuesta del consumidor. Así, el marketing directo es idóneo para los esfuerzos de mercadeo altamente dirigidos y para forjar relaciones uno a uno con los clientes.

## Estrategias de mezcla de promoción

### Estrategia de empujar

Estrategia de promoción en la cual se utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través de canales. El fabricante promueve su producto con los miembros del canal quienes a su vez lo promuevan a los consumidores finales.

### Estrategia de jalar

Estrategia de promoción en la cual una empresa gasta mucho dinero en promoción y publicidad al consumidor para inducir a los consumidores finales a comprar el producto, creando así una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal.

Los vendedores pueden elegir entre dos estrategias de mezcla de promoción básica: promoción de empujar (*push*) o promoción de jalar (*pull*). La Figura 12.2 contrasta las dos estrategias. El énfasis relativo en las herramientas de promoción específicas difiere para las estrategias de empujar y de jalar. Una **estrategia de empujar** consiste en “empujar” el producto a través de canales de marketing hacia los consumidores finales. El productor dirige sus actividades de marketing (principalmente de venta personal y promociones comerciales) hacia los miembros del canal para inducirlos a tener existencias del producto y promocionar éste entre los consumidores finales. Por ejemplo, John Deere hace muy poca promoción a los consumidores finales para sus podadoras de césped, tractores de jardín y otros productos de consumo residencial. En cambio, la fuerza de ventas de John Deere trabaja con Lowe's, Home Depot, distribuidores independientes y otros miembros del canal, que a su vez empujan los productos John Deere a los consumidores finales.

Al utilizar una **estrategia de jalar**, el productor dirige sus actividades de marketing (sobre todo publicidad y promoción al consumidor) hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto. Por ejemplo, Unilever promueve sus productos de aseo personal Axe directamente a su mercado meta masculino y joven a través de anuncios de televisión e impresos, un sitio Web de la marca, su canal de YouTube, página de Facebook y otros canales. Si la estrategia de jalar es eficaz, los consumidores entonces exigirán la marca a los minoristas, como CVS, Walgreens o Walmart, quienes a su vez demandarán el producto a Unilever. Así, bajo una estrategia de jalar, la demanda de los consumidores “jala” el producto a través de los canales.



Figura 12.2 Estrategias de promoción de empujar y de jalar

Algunas empresas de bienes industriales utilizan sólo estrategias de empujar; asimismo, algunas empresas de marketing directo utilizan sólo estrategias de jalar. Sin embargo, la mayoría de las grandes empresas utilizan alguna combinación de ambas. Por ejemplo, Unilever gasta más de 6 mil millones de dólares en todo el mundo cada año en publicidad en medios y promociones de ventas de consumo para crear preferencia de marca y atraer a los clientes a las tiendas que tienen sus productos. Al mismo tiempo, utiliza su propia fuerza de ventas y la de sus distribuidores junto con promociones comerciales para empujar sus marcas a través de los canales, con el fin de que estén disponibles en los anaqueles de las tiendas cuando los consumidores vayan.

Las empresas consideran muchos factores al diseñar sus estrategias de mezcla de promoción, incluyendo el tipo de producto y mercado. Por ejemplo, la importancia de las diferentes herramientas de promoción varía entre los mercados de consumo y empresariales. Las empresas *business-to-consumer* suelen jalar más, e invertir más recursos financieros en publicidad, luego en promoción de ventas, venta personal y, después, en RP. En contraste, los mercadólogos *business-to-business* tienden a empujar más, e invertir más recursos en la venta personal, luego en la promoción de ventas, publicidad y finalmente en RP.

Ahora que hemos examinado el concepto de comunicaciones integradas de marketing y los factores que las empresas consideran al dar forma a sus mezclas de promoción, echemos un vistazo más de cerca a las herramientas de comunicaciones de marketing específicas.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Deténgase aquí unos minutos. Hojee hacia atrás y vincule las partes del capítulo que ha leído hasta ahora.

- ¿Cómo se relacionan entre sí los conceptos de *comunicaciones integradas de marketing (IMC)* y *mezcla de promoción*?
- ¿Cómo ha afectado el entorno cambiante de las comunicaciones las maneras en que las empresas se comunican con usted sobre sus productos y servicios? Si estuviera en el mercado buscando un automóvil nuevo, ¿dónde podría usted escuchar acerca de los varios modelos disponibles? ¿Dónde *buscaría* usted la información?

## Publicidad

La publicidad se remonta a los inicios de la historia registrada. Los arqueólogos que trabajan en países alrededor del Mar Mediterráneo han desenterrado carteles anunciando varios eventos y ofertas. Los romanos pintaban los muros para anunciar peleas de gladiadores y los fenicios pintaban cuadros sobre grandes rocas para promover sus productos a lo largo de rutas de desfiles. Durante la edad de oro en Grecia, los pregoneros de la ciudad anunciaban la venta de ganado, artículos artesanales e incluso cosméticos. Un antiguo “comercial cantado” decía como sigue: “Para ojos que brillan, para mejillas como el amanecer / Para belleza que perdura después de que la juventud se ha ido / Para precios razonables, para la mujer que sabe / Comprará sus cosméticos a Aesclyptos”.

La publicidad moderna, sin embargo, está lejos de estos primeros esfuerzos. En la actualidad, los anunciantes pagan una factura estimada anual de casi 150 mil millones de dólares en medios de publicidad; en todo el mundo el gasto en anuncios supera un estimado de 500 mil millones de dólares. P&G, el anunciante más grande del mundo, gastó el año pasado 4 200 millones en publicidad en Estados Unidos y 8 700 millones en todo el mundo.<sup>11</sup>

Aunque la publicidad es utilizada principalmente por empresas, una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, profesionales y organismos sociales también usan la publicidad para promover sus causas a diversos públicos meta. De hecho, el trigésimo tercer mayor inversionista de publicidad es una organización sin fines de lucro —el Gobierno de Estados Unidos—, que se anuncia de muchas maneras. Por ejemplo, el Gobierno Federal recientemente gastó unos 300 millones de dólares en una campaña publicitaria para motivar a los estadounidenses a participar en el censo de 2010.<sup>12</sup> La publicidad es una buena manera de informar y persuadir, tanto para vender Coca-Cola en todo el orbe como para educar a los pueblos en desarrollo sobre cómo prevenir la propagación del VIH/SIDA.

La dirección de marketing debe tomar cuatro decisiones importantes en el desarrollo de un programa de publicidad (vea la ► **Figura 12.3**): *formulación de objetivos publicitarios, establecer el presupuesto de publicidad, desarrollo de la estrategia de publicidad (decisiones de mensaje y decisiones de medios) y evaluación de campañas publicitarias*.

► **Figura 12.3** Principales decisiones de publicidad



### Objetivo publicitario

Tarea específica de comunicaciones que se logrará con un público meta específico durante un periodo específico.

## Formulación de objetivos publicitarios

El primer paso es formular los *objetivos publicitarios*; éstos deben basarse en decisiones anteriores acerca del mercado meta, el posicionamiento y la mezcla de marketing, que definen la tarea que la publicidad debe cumplir dentro del programa de marketing total. El objetivo publicitario general implica que la publicidad ayude a forjar relaciones con los clientes mediante la comunicación de valor para el cliente. Aquí analizamos objetivos publicitarios específicos.

Un **objetivo publicitario** es una *tarea* de comunicación específica que debe llevarse a cabo con un público *meta* específico durante un *periodo* específico. Se puede clasificar a los objetivos publicitarios según su finalidad primaria: *informar*, *persuadir* o *recordar*. La ► **Tabla 12.1** muestra ejemplos de cada uno de estos objetivos específicos.

► **Tabla 12.1**

### Objetivos publicitarios posibles

#### Publicidad informativa

Comunicar valor para el cliente	Sugerir nuevos usos para un producto
Crear una imagen de marca y empresa	Informar al mercado sobre un cambio en el precio
Contar al mercado acerca de un nuevo producto	Descripción de servicios y apoyo disponibles
Explicar cómo funciona un producto	Corrección de impresiones falsas

#### Publicidad persuasiva

Generar preferencia de marca	Persuadir a los clientes de comprar ahora
Alentar el cambio hacia una marca	Convencer a los clientes para recibir una llamada de ventas
Cambiar las percepciones de los clientes acerca del valor del producto	Convencer a los clientes de contarle a los demás sobre la marca

#### Publicidad de recordación

Mantener relaciones con el cliente	Recordar a los consumidores dónde comprar el producto
Recordar a los consumidores que el producto puede ser necesario en el futuro cercano	Mantener la marca en la mente de un cliente durante las estaciones que no se utiliza

La *publicidad informativa* se utiliza fuertemente al introducir una categoría de producto nuevo. En este caso, el objetivo es crear demanda primaria. Por ejemplo, los primeros productores de televisores de alta definición primero tuvieron que informar a los consumidores de la calidad de la imagen y los beneficios de tamaño del nuevo producto. La *publicidad persuasiva* se convierte en la más importante a medida que aumenta la competencia. Aquí, el objetivo de la empresa es crear demanda selectiva. Por ejemplo, una vez que se establecieron los televisores HDTV, Samsung comenzó a intentar persuadir a los consumidores de que su marca ofrece la mejor calidad por su dinero.

Alguna publicidad persuasiva se ha convertido en *publicidad comparativa* (o *publicidad de ataque*), en la que una empresa compara directa o indirectamente su marca con una o más marcas diferentes. Verá ejemplos de publicidad comparativa en casi todas las categorías de productos, que van desde bebidas deportivas, café y sopas hasta computadoras, alquiler de automóviles y tarjetas de crédito. ▶ Por ejemplo, en los últimos años, Verizon Wireless y AT&T se han atacado mutuamente sin piedad en anuncios comparativos. Cuando Verizon Wireless comenzó a ofrecer el iPhone, usó su eslogan “¿Me oyes ahora?” para atacar el servicio irregular que se rumorea tiene AT&T. AT&T se desquitó demostrando que sus clientes podían hablar por teléfono y navegar por la Web al mismo tiempo, una característica que aún no está disponible a través de Verizon Wireless.

Los anunciantes deben usar la publicidad comparativa con precaución. Con demasiada frecuencia, tales anuncios invitan a que el competidor responda, lo que da por resultado una guerra de publicidad que ningún competidor puede ganar. Los competidores molestos también podrían adoptar medidas más drásticas, como la presentación de quejas ante la División Nacional de Publicidad de las Oficinas en Pro de Mejores Empresas (una entidad autorregulada), o incluso presentar demandas por falsa publicidad. Por ejemplo, recientemente Gatorade de PepsiCo demandó a la marca Powerade de Coca-Cola por las declaraciones de Coca Cola de que Powerade es más “completo”. Y la marca Ball Park de Sara Lee demandó a Oscar Mayer de Kraft sobre una declaración publicitaria de una prueba de sabor.<sup>13</sup>

La *publicidad de recordación* es importante para los productos maduros; ayuda a mantener relaciones con los clientes y a los consumidores pensando en el producto. Los caros anuncios de televisión de Coca-Cola principalmente forjan y mantienen la relación de la marca Coca-Cola, en lugar de informar a los consumidores o persuadirlos de comprarla en el corto plazo.

La meta de la publicidad es ayudar a mover a los consumidores a través del proceso de compra. Alguna publicidad está diseñada para instigar la acción inmediata. Por ejemplo, un anuncio de televisión de respuesta directa de Weight Watchers insta a los consumidores a levantar el teléfono y registrarse de inmediato, y un inserto de Best Buy en el periódico, que anuncia una venta de fin de semana, fomenta las visitas a la tienda de inmediato. Sin embargo, muchos anuncios se centran en la creación o el fortalecimiento de relaciones con el cliente a largo plazo. Por ejemplo, un anuncio de televisión de Nike en el que reconocidos atletas superan desafíos extremos en su atuendo de Nike nunca pide directamente una venta. En cambio, el objetivo es de alguna manera cambiar la forma en que los clientes piensan o sienten sobre la marca.

## Establecer el presupuesto de publicidad

### Presupuesto de publicidad

Dinero y otros recursos asignados a un producto o a un programa publicitario de la empresa.

### Método costeable

Fijación del presupuesto de publicidad en el monto que la alta dirección piensa que es asequible para la empresa.

Después de determinar sus objetivos publicitarios, la empresa establece su **presupuesto de publicidad** para cada producto. Aquí nos concentraremos en cuatro métodos comunes utilizados para establecer el presupuesto total de publicidad: el *método costeable*, el *método de porcentaje de ventas*, el *método de paridad competitiva* y el *método de objetivo y tarea*.<sup>14</sup>

### Método costeable

Algunas empresas utilizan el *método costeable*: establecen el presupuesto de promoción en el nivel que piensan que la empresa puede pagar. Las pequeñas empresas a menudo utilizan este método, razonando que una empresa no puede gastar más en publicidad de lo que tiene. Comienzan con los ingresos totales, deducen los gastos de operación y los desembolsos de capital, y luego dedican una parte de los fondos restantes a la publicidad.

Desafortunadamente, este método de fijación de presupuestos ignora por completo los efectos de la promoción en las ventas. Tiende a colocar la promoción al último entre las prioridades de gastos, incluso en situaciones en que la publicidad es fundamental para el éxito de la empresa. Esto lleva a un presupuesto de promoción anual incierto, lo que dificulta la planeación de mercado a largo

plazo. Aunque el método costeable puede dar por resultado un exceso de gasto en publicidad, es más frecuente que resulte en un gasto insuficiente en este rubro.

### Método de porcentaje de ventas

Fijar el presupuesto de promoción en un determinado porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio unitario de venta.

### Método de porcentaje de ventas

Otras empresas utilizan el **método de porcentaje de ventas**, establecen su presupuesto de promoción en un determinado porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas. O presupuestan un porcentaje del precio unitario de venta. El método de porcentaje de ventas tiene ventajas. Es fácil de usar y ayuda a la dirección a pensar sobre las relaciones entre los gastos de promoción, el precio de venta y la ganancia unitaria.

A pesar de estas ventajas, sin embargo, el método de porcentaje de ventas tiene poco que lo justifique. Erróneamente mira las ventas como la *causa* de la promoción y no como el *resultado*. Aunque los estudios han encontrado una correlación positiva entre el gasto promocional y la fuerza de la marca, esta relación a menudo resulta ser de efecto y causa, y no de causa y efecto. Las marcas más fuertes y con mayores ventas pueden permitirse los mayores presupuestos de publicidad.

Así, el presupuesto de porcentaje de ventas se basa en la disponibilidad de fondos en lugar de oportunidades. Puede impedir el aumento del gasto, que a veces es necesario para revertir las caídas de ventas. Debido a que el presupuesto varía con las ventas cada año, la planeación a largo plazo es difícil. Por último, el método no proporciona ninguna base para elegir un porcentaje *específico*, excepto lo que se ha hecho en el pasado o lo que los competidores están haciendo.

### Método de paridad competitiva

Fijar el presupuesto de promoción para equiparar las erogaciones de sus competidores.

### Método de paridad competitiva

Otras empresas utilizan el **método de paridad competitiva**: establecer sus presupuestos de promoción para que coincidan con los desembolsos de los competidores. Supervisan la publicidad de los competidores u obtienen estimaciones del gasto de promoción de publicaciones o asociaciones comerciales, y luego ajustan sus presupuestos basados en el promedio de la industria.

Existen dos argumentos que sustentan este método. En primer lugar, los presupuestos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria. En segundo lugar, gastar lo que gastan los competidores ayuda a prevenir las guerras de la promoción. Lamentablemente, ningún argumento es válido. No existen fundamentos para creer que la competencia tiene una mejor idea de lo que la empresa debería gastar en promoción que la propia empresa. Las empresas difieren en gran medida, y cada una tiene sus propias necesidades especiales de promoción. Por último, tampoco hay evidencia de que los presupuestos basados en paridad competitiva eviten las guerras de promoción.

### Método de objetivo y tarea

Desarrollo del presupuesto de promoción mediante 1) la definición de objetivos específicos, 2) la determinación de las tareas que es necesario llevar a cabo para lograr esos objetivos y 3) la estimación de los costos de llevar a cabo estas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

### Método de objetivo y tarea

El método de ajuste de presupuesto más lógico es el **método de objetivo y tarea**, mediante el cual la empresa establece su presupuesto de promoción basándose en lo que quiere lograr con la promoción. Este método de determinación del presupuesto implica 1) la definición de objetivos de promoción específicos, 2) la determinación de las tareas necesarias para alcanzar estos objetivos y 3) la estimación de los costos de realizar estas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

La ventaja del método de objetivo y tarea es que obliga a la dirección a desglosar sus supuestos sobre la relación entre el importe gastado y los resultados de la promoción. Pero también es el método más difícil de utilizar. A menudo, es difícil averiguar qué tareas específicas lograrán los objetivos establecidos. Por ejemplo, supongamos que Sony quiere el 95% de conciencia para su último reproductor Blu-ray durante el periodo de introducción de seis meses. ¿Qué medios de publicidad y programas de medios específicos debe utilizar Sony para alcanzar este objetivo? ¿Cuánto costarían estos mensajes y programas de medios? La dirección de Sony debe tener en cuenta estas preguntas, aunque es difícil responderlas.

► Independientemente del método que se utilice, establecer el presupuesto publicitario no es tarea fácil. John Wanamaker, el magnate de las tiendas departamentales, alguna vez dijo: "Yo 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 fue insuficiente o excesivo".

Como resultado de tal pensamiento, la publicidad es una de las partidas presupuestarias más fáciles de recortar cuando la economía se pone difícil. Los recortes en la publicidad que construye a la marca parecen hacer poco daño a las ventas en el corto plazo. Por ejemplo, ante la pasada



**▲ Establecer el presupuesto de promoción es una de las decisiones más difíciles que enfrenta la empresa. La marca Pedigree gasta millones de dólares al año en anuncios que reciben premios como éste, pero, ¿es esto "insuficiente o excesivo"?**

Cortesía de Mars, Incorporated. PEDIGREE® y DENTASTIX® son marcas registradas de Mars, Incorporated.

### Estrategia de publicidad

El plan mediante el cual la compañía lleva a cabo sus objetivos publicitarios. Consta de dos elementos principales: crear *mensajes* publicitarios y seleccionar *medios* de publicidad.

electrónico—ahora es a veces más importante que los elementos creativos de la campaña. Como resultado, cada vez más anunciantes están orquestando una armonía más estrecha entre sus mensajes y los medios de comunicación que los transmiten. De hecho, en una campaña publicitaria muy buena, a menudo hay que preguntar: “¿Es una idea de medios o una idea creativa?”.

### Creación del mensaje publicitario

No importa lo grande del presupuesto, la publicidad puede tener éxito sólo si los anuncios captan la atención y comunican bien. Los buenos mensajes publicitarios son especialmente importantes en el costoso y atiborrado entorno de la publicidad actual. En 1950, el hogar promedio de U.S. recibía sólo tres canales de televisión de cadena y un puñado de importantes revistas nacionales. Hoy, la familia promedio recibe alrededor de 119 canales, y los consumidores tienen más de 20 000 revistas entre las cuales elegir.<sup>16</sup> Añada las innumerables emisoras de radio y un bombardeo continuo de catálogos, correo directo, correo electrónico y anuncios online y medios fuera de casa, y los consumidores resultan abrumados con anuncios en casa, en el trabajo y en todos los puntos intermedios. Como resultado, los consumidores están expuestos a entre 3 000 y 5 000 mensajes comerciales cada día.<sup>17</sup>

**Destacar entre el atiborramiento.** Si todo este atiborramiento publicitario molesta a algunos consumidores, también provoca enormes dolores de cabeza a los anunciantes. Tomemos la situación de los anunciantes de televisión en cadena. Pagan un promedio de 302 000 dólares por hacer un solo comercial de 30 segundos. Luego, cada vez que lo transmiten, pagan un promedio de 122 000 dólares

recesión, los gastos publicitarios en Estados Unidos se desplomaron 12% respecto al año anterior. En el largo plazo, sin embargo, cortar el gasto publicitario puede provocar daños a la imagen de la marca y a su participación de mercado. De hecho, las empresas que pueden mantener o incrementar su gasto publicitario mientras los competidores disminuyen el suyo pueden ganar ventajas competitivas.

Por ejemplo, durante la reciente Gran Recesión, mientras los competidores recortaban sus gastos, el fabricante de automóviles Audi optó por aumentar su gasto en publicidad y marketing. Audi “mantuvo su pie en el acelerador mientras todos los demás lo quitaban”, dijo un ejecutivo de Audi en ese momento. “¿Por qué habríamos de retroceder ahora que la industria en general está frenando y recortando sus gastos?”. Como resultado, la conciencia de marca de Audi y la consideración de los compradores llegaron a niveles récord durante la recesión, rebasando a BMW, Mercedes y Lexus, y posicionando fuertemente a Audi para la era post-recesión. Audi es ahora una de las marcas con mayor demanda en el mercado.<sup>15</sup>

### Desarrollo de la estrategia de publicidad

La **estrategia de publicidad** consta de dos elementos principales: crear *mensajes* publicitarios y seleccionar *medios* de publicidad. En el pasado, las empresas a menudo veían la planificación de medios como algo secundario al proceso de la creación de mensajes. Después de que el departamento creativo había creado buena publicidad, el departamento de medios seleccionaba y adquiría los mejores medios para llevar esos anuncios a los públicos meta deseados. A menudo esto causó fricción entre creativos y planificadores de medios.

Hoy, sin embargo, los altos costos de los medios de comunicación, las estrategias de marketing más centradas y la ventisca de nuevos medios digitales e interactivos han promovido la importancia de la función de planificación de medios. La decisión sobre qué medios usar para una campaña publicitaria —televisión, periódicos, revistas, un sitio Web o red social online, teléfonos móviles o correo

por 30 segundos de tiempo de publicidad durante un popular programa de horario estelar. Pagan incluso más si es un programa *muy* popular, como *American Idol* (468 000 dólares), *Sunday Night Football* (415 000 dólares), *Glee* (273 000 dólares), *Family Guy* (259 000 dólares), o un mega-evento como el Super Bowl (¡3 millones de dólares por 30 segundos!).<sup>18</sup>

A continuación, sus anuncios se intercalan con un montón de otros comerciales, anuncios y promociones de la cadena, que suman un total de casi 20 minutos de material que no es de programa por hora de horario estelar, con pausas comerciales cada seis minutos en promedio. Tal atiborramiento en la televisión y en otros medios de publicidad ha creado un entorno de publicidad cada vez más hostil. Según un estudio, más del 70% de los estadounidenses creen que hay demasiados anuncios en televisión, y 62% de los anunciantes nacionales creen que los anuncios de televisión se han vuelto menos efectivos, citando el exceso como principal culpable.<sup>19</sup>

Hasta hace poco, los espectadores de televisión eran una audiencia bastante cautiva para los anunciantes. Pero la magia digital de hoy ha dado a los consumidores un conjunto nuevo de alternativas de información y entretenimiento. Con el crecimiento de la televisión por cable y vía satélite, Internet, streaming de video y teléfonos inteligentes, los espectadores de hoy tienen muchas más opciones.



▲ Atiborramiento de publicidad: los consumidores de hoy, con un nuevo arsenal a su disposición, pueden elegir lo que ven y no ven. Cada vez más, están eligiendo no ver anuncios.

Glowimages

### **Madison & Vine**

Término que ha llegado a representar la fusión de la publicidad y el entretenimiento en un esfuerzo por sobresalir entre el exceso publicitario y crear nuevas vías para llegar a los consumidores con mensajes más atractivos.

**Fusión de publicidad y entretenimiento.** Para destacar entre el desorden, muchos especialistas en marketing se han suscrito a una nueva combinación de publicidad y entretenimiento, apodado “**Madison & Vine**”. Probablemente usted haya escuchado de Madison Avenue, la calle de la ciudad de Nueva York que alberga las sedes de muchas de las agencias de publicidad más grandes de Estados Unidos. También puede haber escuchado de Hollywood & Vine, la intersección de Hollywood Avenue y Vine Street en Hollywood, California, durante mucho tiempo el corazón simbólico de la industria del entretenimiento estadounidense. Ahora, Madison Avenue y Hollywood & Vine se han reunido para formar una nueva intersección —Madison & Vine— que representa la fusión de la publicidad y el entretenimiento en un esfuerzo por crear nuevas vías para llegar a los consumidores con mensajes más atractivos.

Esta fusión de publicidad y entretenimiento toma una de las dos formas: publientretenimiento o entretenimiento de marca. El objetivo del *publientretenimiento* es hacer a los propios anuncios tan entretenidos, o tan útiles, que la gente *quiera* verlos. ¿No hay posibilidad de que usted viera anuncios a propósito, verdad? Piénselo otra vez. Por ejemplo, el Super Bowl se ha convertido en un escaparate anual de publientretenimiento. Decenas de millones de personas sintonizan el Super Bowl cada año para ver tanto los divertidos anuncios como el juego mismo.

De hecho, los sistemas DVR pueden *mejorar* realmente la audiencia de un anuncio en realidad *bueno*. Por ejemplo, la mayoría de los anuncios del Super Bowl el año pasado fueron vistos

La tecnología digital también ha armado a los consumidores con un arsenal para elegir lo que ven o no ven.

► Cada vez más, gracias al crecimiento de los sistemas DVR, los consumidores están optando por *no* ver anuncios. Casi el 40% de los hogares estadounidenses con televisor ahora tienen DVR, lo que triplica el número alcanzado apenas hace cuatro años. Un ejecutivo de agencia de publicidad llama a estos sistemas DVR “desbrozadoras electrónicas” cuando se trata de ver anuncios. Los propietarios de DVR ven sólo alrededor del 45% de los anuncios durante la reproducción DVR. Al mismo tiempo, están explotando los VOD y descargas de video, lo que permite a los espectadores ver entretenimiento en su propio horario... con o sin anuncios.<sup>20</sup>

De esta manera, los anunciantes ya no pueden alimentar por la fuerza los mismos viejos mensajes publicitarios uniformes a los consumidores cautivos a través de los medios tradicionales. Para mantener la atención, los mensajes publicitarios actuales deben ser mejor planificados, más imaginativos, más entretenidos y más atractivos emocionalmente. Interrumpir o perturbar a los consumidores ya no funciona. A menos que los anuncios proporcionen información que sea interesante, útil o divertida, muchos consumidores simplemente los omitirán.

más en los hogares con DVR que en los hogares sin DVR. En lugar de saltarse los anuncios, muchas personas estaban saltando hacia atrás para volver a verlos durante el medio tiempo y después del juego.<sup>21</sup>

Más allá de hacer sus anuncios regulares más entretenidos, los anunciantes están creando también nuevas formas de publicidad que se ven menos como anuncios y más como cortometrajes o programas. Por ejemplo, el video de “Evolution” de Dove no era técnicamente un anuncio, pero atrajo más —y más significativas— vistas que muchos anuncios de televisión, y las vistas fueron iniciadas por los consumidores. Una gama de nuevas plataformas de mensajes de marca —desde episodios en la Web y blogs hasta videos virales y aplicaciones— ahora están difuminando la línea entre anuncios y entretenimiento. Estos días, no es raro ver un anuncio divertido u otro mensaje de marca en YouTube antes de verlo en la televisión. Y bien que usted podría buscarlo por sugerencia de un amigo en lugar de tener que ser obligado por el anunciantre.

El *entretenimiento de marca* (o integraciones de marca) implica hacer de la marca una parte inseparable de alguna otra forma de entretenimiento. La forma más común de entretenimiento de marca son las colocaciones del producto —la incrustación de marcas como puntales dentro de otro tipo de programación. Podría ser un breve vistazo del último teléfono LG en *Grey's Anatomy*, o la colocación del producto podría ser parte del guion en un episodio. Por ejemplo, un episodio completo de *Modern Family*, se centraba en la familia Dunphy tratando de encontrar el iPad de Apple —que recién se había lanzado al mercado y era difícil de localizar— para hacer un regalo

de cumpleaños especial a su padre, Phil. Finalmente, la colocación podría ser integrada en la historia general del show. ▶ Por ejemplo, *The Biggest Loser* de la NBC y la cadena de gimnasios 24 Hour Fitness han creado una asociación de colocación de producto que integra plena y temáticamente la marca con el programa.<sup>22</sup>



▲ Madison & Vine: *The Biggest Loser* de la NBC y la cadena de gimnasios 24 Hour Fitness han creado una asociación de colocación de producto que integra plena y temáticamente la marca con el programa.

AP Images/Trae Patton

24 Hour Fitness construyó y amuebló el gimnasio de vanguardia en el escenario de *Loser* y ha sido una marca clave integrada en el programa durante nueve temporadas. En el programa, los entrenamientos en 24 Hour Fitness son comunes. Simultáneamente, el marketing fuera del programa ha sido casi tan extenso. La cadena ha utilizado a los concursantes del programa en sus promociones y la marca otorga a cada concursante un Bodybugg de su marca, para que pueda calcular sus calorías con precisión. “En realidad, usted puede contar una gran historia y satisfacer las necesidades de los anunciantes”, dice el director del programa.

Creado originalmente con la televisión en mente, el entretenimiento con marca se ha extendido rápidamente a otros sectores de la industria del entretenimiento. Por

ejemplo, se utiliza mucho en las películas. En 33 de las mejores películas del año pasado figuran 592 colocaciones de marcas identificables —tan solo *Iron Man 2* tenía 64 colocaciones. Morgan Spurlock incluso creó un documental de película —*POM Wonderful Presents: The Greatest Movie Ever Sold*— que examina el arte del trato del entretenimiento con marca y que fue pagado por sus propias colocaciones de producto.<sup>23</sup> Si observa cuidadosamente, también verá colocaciones de producto en videojuegos, cómics, musicales de Broadway e incluso en música pop. Por ejemplo, hay una escena de preparación de emparedados donde aparece el pan Wonder y Miracle Whip a la mitad del video de 10 minutos “Telephone” de Lady Gaga (que captó más de 50 millones de visitas en YouTube en menos de un mes).

Así, Madison & Vine es ahora el lugar de reunión para las industrias de la publicidad y el entretenimiento. El objetivo es que los mensajes de marca formen parte de la diversión en lugar de interrumpirla. Como la agencia de publicidad JWT lo dice, “Creemos que la publicidad necesita dejar de *interrumpir* en lo que están interesadas las personas y ser en lo que sí están interesadas”. Sin embargo, los anunciantes deben tener cuidado de que la nueva intersección no se congestione demasiado. Con todos los nuevos formatos de anuncio y colocaciones de producto, Madison & Vine amenaza con crear aún más del mismo desorden que fue diseñado para romper. En ese momento, los consumidores pueden decidir tomar todavía una ruta diferente.

**Estrategia de mensaje.** El primer paso en la creación de mensajes publicitarios eficaces es planear una *estrategia de mensaje*; el mensaje general que se comunicará a los consumidores. El propósito de la publicidad es que los consumidores piensen en o reaccionen con el producto o empresa de cierta manera. La gente reaccionará sólo si cree que se beneficiará con ello. Así, desarrollar una estrategia eficaz de mensaje comienza con la identificación de los *beneficios* para el cliente que es posible utilizar como recursos de publicidad. Idealmente, la estrategia del mensaje será una consecuencia directa del posicionamiento general de la empresa y las estrategias de valor del cliente.

Las declaraciones de estrategia de mensaje tienden a ser bosquejos planos y directos de los beneficios y puntos de posicionamiento que el anunciante quiere subrayar. El anunciante a continuación debe desarrollar un **concepto creativo** convincente —o *gran idea*— que dará vida a la estrategia del mensaje de una manera distintiva y memorable. En esta etapa, las ideas sencillas de mensaje se convierten en grandes campañas. Normalmente, un redactor y un director de arte se unen para generar muchos conceptos creativos, esperando que uno de estos conceptos resulte ser la gran idea. El concepto creativo puede surgir como una visualización, una frase o una combinación de ambos.

El concepto creativo guiará la elección de atractivos específicos para ser utilizados en una campaña publicitaria. Los *atractivos publicitarios* deben tener tres características. En primer lugar, deben ser *significativos*, señalando los beneficios que hacen que el producto sea más deseable o interesante para los consumidores. En segundo lugar, los atractivos deben ser *creíbles*. Los consumidores deben creer que el producto o servicio entregará los beneficios prometidos.

Sin embargo, los beneficios más significativos y creíbles pueden no ser los mejores para ser incluidos. Los atractivos también deben ser *distintivos*. Debe decir cómo el producto es mejor que las marcas competidoras. Por ejemplo, el beneficio más significativo de poseer un reloj de pulsera es que mantiene la hora exacta, sin embargo, pocos anuncios de relojes incluyen este beneficio; en cambio —con base en las ventajas distintivas que ofrecen—, los anunciantes de relojes pueden seleccionar cualquiera de una serie de temas de publicidad. Durante años, Timex ha sido el reloj asequible. El último día del padre, por ejemplo, los anuncios de Timex sugirieron que los consumidores deberían “Decir a papá más que la hora, este día del padre. Dígale que usted ha aprendido el valor de un dólar”. Asimismo, los anuncios de Rolex jamás hablan sobre medir el tiempo. En cambio, hablan de la “obsesión con la perfección” de la marca y el hecho de que “Rolex ha sido el símbolo preeminente de rendimiento y prestigio por más de un siglo”.

**Ejecución del mensaje.** Ahora, el anunciante debe convertir la gran idea en una ejecución real de anuncio que capte la atención y el interés de los mercados meta. El equipo creativo debe encontrar el mejor enfoque, estilo, y tono; las mejores palabras y el más adecuado formato para ejecutar el mensaje. El mensaje puede presentarse en varios **estilos de ejecución**, como los siguientes:

- **Rebanada de vida:** Este estilo muestra a una o más personas “típicas” utilizando el producto en un entorno normal. Por ejemplo, un anuncio de leche de soya Silk “Rise and Shine” muestra a un joven profesional empezando el día con un desayuno saludable y muchas esperanzas.
- **Estilo de vida:** Este estilo muestra cómo un producto encaja con un estilo de vida particular. Por ejemplo, un anuncio de ropa de ejercicio Athleta muestra a una mujer en una compleja pose de yoga y declara: “Si tu cuerpo es tu templo, constrúyelo una pieza a la vez”.
- **Fantasía:** Este estilo crea una fantasía alrededor del producto o su uso. Por ejemplo, los recientes anuncios IKEA muestran a los consumidores creando habitaciones de diseño elegante con muebles de IKEA, como “un dormitorio para una reina hecho por Bree y su hermana, diseñado por IKEA”.
- **Estado de ánimo o imagen:** Este estilo crea un estado de ánimo o una imagen alrededor del producto o servicio, como la belleza, el amor, la intriga o la serenidad. Se declara poco acerca del producto o servicio; sólo se sugiere. ▶ Por ejemplo, un anuncio de Nestlé Toll House muestra a una hija abrazando a su madre después de que la sorprende con una visita inesperada de fin de semana durante el ciclo escolar universitario. La madre responde: “Así que le horneé las galletas que ella ha amado desde que era pequeña”.



▲ **Estilos de ejecución: este anuncio crea un estado de ánimo nostálgico alrededor del producto. “Así que le horneé las galletas que ella ha amado desde que era pequeña”.**

Cortesía de Nestlé USA, Inc. Fotógrafo: Stephen Smith/Getty Images

### Estilos de ejecución

Método, estilo, tono, palabras y formato utilizados para ejecutar (comunicar adecuadamente) un mensaje publicitario.

- **Musical:** Muestra personas o personajes de dibujos animados cantando sobre el producto. Por ejemplo, Chevrolet transmitió hace poco un anuncio televisivo de dos minutos de duración donde la mayoría del elenco de la serie *Glee* interpretaba un elaborado número con el *jingle* “Vea los Estados Unidos en su Chevrolet” que la marca usaba en la década de 1950.
- **Símbolo de personalidad:** Este estilo crea un personaje que representa el producto. El personaje podría ser animado (Mr. Clean, la lagartija de GEICO o las Zappets de Zappos) o real (Flo, la desenfadada portavoz de Progressive Insurance; los bebés de E\*TRADE, Ronald McDonald).
- **Técnica:** Muestra la experiencia de la empresa en fabricar el producto. Así, el fabricante de alimentos naturales Kashi muestra a sus compradores seleccionando cuidadosamente los ingredientes de sus productos, y Jim Koch de la Boston Beer Company habla de sus muchos años de experiencia en la elaboración de cerveza Samuel Adams.
- **Evidencia científica:** Presenta encuestas o evidencias científicas de que la marca es mejor o gusta más que una o más de las otras marcas. Durante años, los dentífricos Crest han utilizado evidencia científica para convencer a los compradores que Crest es mejor que otras marcas en prevenir la caries.
- **Evidencia testimonial o respaldo:** Presenta una fuente altamente creíble o agradable respaldando el producto. Podría ser gente común diciendo cuánto les gusta un producto determinado. Por ejemplo, el portavoz de Subway, Jared, es un cliente que perdió 245 libras con una dieta de emparedados Subway. O podría ser una celebridad presentando el producto. El nadador olímpico ganador del oro, Michael Phelps, también habla por Subway.

El anunciante también debe elegir el *tono* del anuncio. Por ejemplo, P&G utiliza siempre un tono positivo: sus anuncios dicen algo muy positivo sobre sus productos. Otros anunciantes ahora usan humor vanguardista para sobresalir entre el atiborramiento comercial. Los anuncios de Bud Light son famosos por esto.

El anunciante debe utilizar *palabras* memorables y que capten la atención en el anuncio. Por ejemplo, en lugar de afirmar simplemente que su detergente de lavandería es “ultraconcentrado”, Method pregunta a los clientes, “¿Es usted adicto a los envases?”. La solución: “Nuestra fórmula de patente pendiente es tan endiabladamente concentrada, que 50 cargas caben en nuestra pequeña botellita... Con nuestra ayuda, puede lavar y olvidarse de los envases”.

Finalmente, los elementos de *formato* producen diferencias en el impacto de un anuncio, así como en su costo. Un pequeño cambio en el diseño de un anuncio puede generar un efecto notable. En un anuncio impreso, la *ilustración* es lo primero que el lector nota y debe ser lo suficientemente intensa como para llamar la atención. A continuación, el *titular* debe atraer de manera eficaz a las personas adecuadas para leer el texto. Por último, el texto —el principal bloque de texto en el anuncio— debe ser simple pero fuerte y convincente. Además, estos tres elementos deben trabajar *juntos* y de manera efectiva para presentar el valor al cliente en una forma persuasiva.

**Mensajes generados por el consumidor.** Tomando ventaja de las tecnologías interactivas de hoy, muchas empresas ahora están escuchando a los consumidores para obtener ideas de mensajes o anuncios reales. Buscan sitios de video existentes, establecen sus propios sitios y patrocinan concursos de creación de anuncios y otras promociones. A veces los resultados son excepcionales; a veces, olvidables. Si se hace bien, sin embargo, el contenido generado por el usuario puede incorporar su voz a los mensajes de la marca y generar una mayor participación del consumidor con ésta (consulte Marketing en acción 12.2).

Muchas marcas celebran concursos que invitan a los consumidores a presentar ideas y videos del mensaje de anuncio. Por ejemplo, durante los últimos años, la marca Doritos de PepsiCo ha celebrado su concurso “Crash the Super Bowl Challenge” que invita a los consumidores a crear sus propios anuncios en video sobre las sabrosas frituras triangulares de maíz. Los anuncios de Doritos generados por el consumidor han tenido un éxito rotundo. ► En el otro extremo del espectro de tamaños, Etsy.com, el mercado/comunidad de artesanías online —“El mejor lugar para comprar



▲ **Publicidad generada por el consumidor.** Etsy.com, el mercado/comunidad de artesanías online, realizó un concurso invitando a los consumidores a contar la historia de Etsy.com en un video de 30 segundos, los resultados fueron “positivamente notables”.

Etsy.com

**MARKETING EN ACCIÓN****12.2**

## Publicidad generada por el consumidor: Cuando se hace bien, puede ser realmente buena

Incentivada por el éxito de los contenidos generados por el usuario que se han hecho populares por los “Me gusta” en YouTube, Facebook y otras comunidades de distribución de contenido online, el avance hacia la publicidad generada por el consumidor se ha extendido como reguero de pólvora en los últimos años. Empresas grandes y pequeñas —incluyendo a PepsiCo, Unilever, P&G, CareerBuilder y otros mercadólogos de primera categoría— han reconocido rápidamente los beneficios (y los inconvenientes) de invitar a los clientes para co-crear mensajes de marca.

Quizás ninguna marca ha tenido más éxito con publicidad generada por el usuario que la marca Doritos de PepsiCo. Por cinco años consecutivos, el concurso “Crash the Super Bowl” de Doritos invita a los consumidores a crear sus propios anuncios de video de 30 segundos donde aparezca la fritura de tortilla líder de mercado. Un jurado de profesionales de la publicidad y gerentes de la marca Doritos reducen las miles de entradas presentadas y publican a los finalistas online. Los consumidores votan por los ganadores, que reciben premios en efectivo y cuyos anuncios son transmitidos durante el Super Bowl. El año pasado, PepsiCo añadió su marca Pepsi Max al concurso.

Para el Super Bowl del año pasado, PepsiCo lanzó premios en dinero como el tío rico que llega de visita en Navidad. Cada uno de los seis finalistas reclamó 25 000 dólares y PepsiCo transmitió los anuncios durante el juego. Para poner más betún sobre el pastel, Doritos prometió pagar la friolera de 1 millón de dólares a cualquier participante cuyo anuncio fuera colocado en primer lugar en los ratings de Ad Meter de *USA Today*. El segundo lugar obtendría 600 000 dólares y el tercero se llevaría a casa 400 000. Si los ganadores barrieran los primeros tres lugares de Ad Meter, cada uno recibiría un millón de dólares adicional. No en vano, el concurso atrajo casi 5 600 entradas.

Este año, uno de los anuncios de Doritos hechos por el consumidor —“Pug va por los chips”— empató con un comercial de Bud Light, el primer empate en la historia de los ratings de *USA Today*. Empate o no, la persona detrás del anuncio ganador de Doritos, J. R. Birmingham, de 31 años y originario de Utah, se llevó a casa el premio de 1 000 000 de dólares, nada mal para un anuncio cuya producción costó sólo 500. En total, tres anuncios de “Crash the Super Bowl” terminaron en los primeros cinco de *USA Today*. Además, los anuncios terminaron con fuerza en prácticamente todas las encuestas al consumidor. Una empresa de ratings había juzgado a cuatro de los seis anuncios generados por el consumidor (dos anuncios de Doritos y dos de Pepsi Max) como los cuatro más eficaces de todo el Super Bowl. De hecho, los anuncios fueron un éxito antes de que siquiera iniciara el Super Bowl. Antes del juego, PepsiCo transmitió los anuncios en YouTube y Facebook y *tuiteó* febrilmente sobre ellos. Para el día del partido, los videos ya tenían más de 3 millones de vistas cada uno.

Muchas otras empresas también están entrando a la escena de contenido generado por el consumidor. Según un informe global que califica el principal trabajo creativo de todo el mundo, nueve de las diez mejores campañas del año pasado habían involucrado algún tipo de aportación del consumidor. “Éste es un gran cambio, sísmico, en

nuestro negocio”, dice el antiguo ejecutivo de agencia publicitaria que elaboró el informe. “Hemos tenido 100 años de publicidad de negocio a consumidor, pero ahora la Web nos ha permitido conseguir que las personas participen activamente hablando entre sí. Si la idea es lo suficientemente interesante, los consumidores harán el trabajo por usted”. Incluso más: trabajarán por poca o ninguna paga.

Ese tipo de charla pone nerviosas a algunas agencias de publicidad. Sin embargo, la idea no es que las empresas despidan a sus agencias y pongan a los consumidores a crear sus anuncios. De hecho, la mayoría de las campañas generadas por el consumidor son coordinadas por agencias de publicidad. Por ejemplo, Unilever está ampliando sus esfuerzos de *crowdsourcing* con un concurso de video publicitario que involucra a 13 de sus marcas, incluyendo Ben & Jerry’s, Dove, Lipton y Vaseline. Sin embargo, la empresa es rápida en aclarar el papel de su estrategia de contenido generado por el usuario.

Esto de ninguna manera es un sustituto de nuestras agencias de publicidad. La verdadera razón para ello es ofrecer mayor participación a nuestros consumidores, para acercarnos a ellos y permitirles participar más con nuestras marcas. Les ayudará a convertirse en defensores, y a tener más conexión con las marcas si han sido una parte de su creación. No es uno de nuestros objetivos ahorrar dinero. Quiero decir que es un buen beneficio —si podemos conseguir grandes cosas—, pero no es realmente el objetivo. Creemos que el marketing será mucho más participativo en los próximos años y queremos estar a la vanguardia de ello.

Aunque la mayoría de los esfuerzos de contenido generado por el consumidor se limita a los mensajes de anuncios y video, la galardonada campaña de *crowdsourcing* de Mountain Dew de PepsiCo —llamada “Dewmocracy”— ha involucrado a los consumidores en las decisiones en toda la gama de marketing de la



**▲ Mensajes generados por el consumidor:** El año pasado, tres anuncios de “Crash the Super Bowl” de Doritos terminaron entre los primeros cinco de *USA Today*. Este anuncio “Pug va por las frituras” empató por el primer lugar.

Frito-Lay, Inc.

marca. Dewmocracy busca aportaciones de los aficionados ardiéntes de la marca en todo, desde el desarrollo de productos hasta los mensajes publicitarios y la selección de la agencia de publicidad.

En el inicio de la campaña más reciente de Dewmocracy, Mountain Dew pidió a sus fieles seguidores que presentaran ideas para tres nuevos sabores. Envío kits de prueba de sabor y cámaras de video Flip a los hogares de 50 finalistas y les animó a subir videos de su experiencia a YouTube. Con tres finalistas seleccionados, Mountain Dew pidió a los consumidores que eligieran los nombres (Typhoon, Distortion y White Out fueron los tres primeros), los colores y diseños para los nuevos sabores en el sitio Web de Dewmocracy, en Facebook, Twitter y otros sitios de medios sociales. Los tres sabores fueron lanzados durante el verano, y se pidió a los aficionados que los probaran y votaran por su favorito, que se convirtió en una adición permanente a la línea de sabores de Mountain Dew.

En cuanto a la publicidad, en lugar de que los consumidores enviaran sus propios anuncios en video, Mountain Dew invitó a los aficionados para que ayudaran a las agencias de publicidad que harían el trabajo. Los consumidores “construyeron estos productos y tenían una idea clara de ellos”, dijo el director de marketing de Mountain Dew. Ellos “nos desafiaron a decir, ¿quién va a hacer nuestra publicidad y cómo nos hacemos de algunas nuevas ideas?”. Individuos y agencias de publicidad presentaron más de 200 videos de 12 segundos, exponiendo sus ideas para la promoción de los tres nuevos sabores. Los consumidores emitieron 15 000 votos. Al final, tres pequeños talleres publicitarios obtuvieron el trabajo.

Las campañas de marketing generadas por el consumo de Dewmocracy han producido exitosos sabores de Mountain Dew nuevos y aprobados por los clientes a un costo muy bajo (la marca no gastó ni un dólar en medios de comunicación en todo el proceso). Pero cumplieron un objetivo incluso mayor: le “ha permitido tener un diálogo tan rico como es posible con los consumidores”, dice el director de marketing de la marca. El bebedor leal promedio de Mountain Dew es hombre, entre las edades de 18 y 39; 92% tiene

Facebook y 50% visita YouTube. Las campañas digitales de Dewmocracy han sido increíblemente exitosas en la participación de este grupo y les ha dado un interés de propiedad en la marca.

Hay desventajas para los anuncios generados por el consumidor, por supuesto. Aunque pudiera parecer “gratis”, el proceso de vadear a través de cientos, o incluso miles, de entradas puede ser difícil, costoso y lento. Al manejar contenido creado por el usuario, los derechos de autor, la producción de mala calidad, los temas ofensivos e incluso los ataques incluso a la marca son normales. Y al final, nunca se sabe lo que se va a obtener. Por cada anuncio de Doritos que es exitoso, hay cientos que carecen de inspiración o son simplemente pésimos. Muchos profesionales de la publicidad de Madison Avenue ignoran los esfuerzos generados por el consumidor calificándolos de ser muy aficionados, de burda producción e ineficaces.

Pero cuando se hacen bien, pueden ser muy buenos. A pesar de que hay “muchas gente de publicidad” calificándolo despectivamente como “un chico de segundo de secundaria en su patio trasero con una cámara de video”, dice un experto en publicidad, “complementa los esfuerzos de los especialistas en marketing para participar e involucrar a los consumidores. El contenido generado por el consumidor realmente puede funcionar”.

*Fuentes:* Fragmentos, citas y otra información de Stuart Elliott, “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, visitado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); Emma Hall, “Most Winning Creative Work Involves Consumer Participation,” *Advertising Age*, 6 de enero de 2010, visitado en <http://adage.com/print/141329>; Natalie Zmuda, “Why Mountain Dew Let Skater Dudes Take Control of Its Marketing”, *Advertising Age*, 22 de febrero de 2010, p. 30; “Doritos and Pepsi Max’s ‘Crash the Super Bowl Contest’ Delivered Top 4 Most Effective Super Bowl Ads”, *BusinessWire*, 8 de febrero de 2011; Bruce Horovitz, “Admeter First: A Doggone Tie”, *USA Today*, 7 de febrero de 2011, p. 6B; Bruce Horovitz, “Super Bowl Ads Win with Social-Media Play”, *USA Today*, 8 de febrero de 2011, p. 3B; and “Mtn Dew Thanks Fans by Name in New Campaign”, *Advertising Age*, 14 de junio de 2011, <http://adage.com/print/228189>.

“todo lo hecho a mano”— llevó a cabo un concurso invitando a los consumidores a contar la historia de Etsy.com en videos de 30 segundos. Los resultados fueron lo que un antiguo y reconocido crítico de publicidad denominaba “positivamente notables”<sup>24</sup>.

Los 10 semifinalistas están, como grupo, mejor concebidos y realizados que una muestra aleatoria de 10 anuncios que se transmitan en televisión en cualquier lugar del mundo. En el mejor anuncio de Etsy creado por el usuario aparece un sencillo robot de dibujos animados, triste y condenado a una vida de producción en la línea de montaje que aplasta el alma. “Mire, hay un montón de robots por ahí”, dice la voz de las invisibles artesanas de Etsy que lo crearon. “Muchos de estos robots están tristes porque están atrapados haciendo estas cosas aburridas, producidas en masa. Yo realmente puedo creer todas esas grandes cosas sobre cómo obtener algo hecho a mano por otra persona ayuda al medio ambiente y a la microeconomía y a sentirse especial. Pero la verdadera razón por la que hago productos artesanales es porque cada vez que alguien compra algo hecho a mano, un robot obtiene sus alas”. El anuncio realizado por el usuario “es simplemente magnífico”, concluye el crítico de publicidad, “de manera que el negocio de las agencias haría mejor en tomar nota”.

Sin embargo, no todos los esfuerzos publicitarios generados por el consumidor son tan exitosos. Como lo han aprendido muchas grandes empresas, los anuncios hechos por aficionados pueden ser... bueno, bastante aficionados. Si se hacen bien, sin embargo, los esfuerzos de publicidad generada por el consumidor pueden producir nuevas ideas creativas y perspectivas frescas sobre la marca de parte de los

consumidores que realmente la experimentan. Esas campañas pueden impulsar la participación de los consumidores y hacer que los consumidores hablen y piensen en una marca y su valor para ellos.<sup>25</sup>

### Selección de medios publicitarios

#### Medios de publicidad

Vehículos mediante los cuales se entregan los mensajes publicitarios a sus públicos meta.

**Determinar el alcance, la frecuencia y el impacto.** Para seleccionar los medios de comunicación, el anunciante debe determinar el alcance y la frecuencia necesarios para lograr los objetivos de la publicidad. El *alcance* es una medida del *porcentaje* de personas en el mercado meta que están expuestas a la campaña publicitaria durante un periodo determinado. Por ejemplo, el anunciante podría intentar alcanzar el 70% del mercado meta durante los tres primeros meses de la campaña. La *frecuencia* es una medida de cuántas veces la persona promedio en el mercado meta está expuesta al mensaje. Por ejemplo, el anunciante podría desear una frecuencia promedio de exposición de tres.

Pero los anunciantes quieren más que sólo llegar a un número determinado de consumidores cierto número de veces. El anunciante también debe determinar el *impacto mediático* deseado, el *valor cualitativo* de la exposición del mensaje a través de un medio dado. Por ejemplo, el mismo mensaje en una revista (digamos, *Newsweek*) puede ser más creíble que en otra (digamos, el tabloide *National Enquirer*). Para los productos que necesitan ser demostrados, los mensajes en la televisión pueden tener más impacto que los mensajes en la radio porque la televisión utiliza elementos visuales y auditivos. Los productos para los que los consumidores hacen aportaciones en cuanto a su diseño o características podrían promoverse mejor en un sitio Web interactivo que en un correo directo.

Por lo general, el anunciante quiere elegir medios de comunicación que *atraigan* a los consumidores en lugar de simplemente llegar a ellos. En cualquier medio, la relevancia de un anuncio para su público a menudo es mucho más importante que a cuántas personas alcanza. ➤ Por ejemplo, en un esfuerzo por hacer que cada dólar de publicidad cuente, Ford ha estado seleccionando programas de televisión basados en los ratings de atracción de telepectadores.<sup>26</sup>



▲ **Engagement (o involucramiento) del espectador:** Los espectadores más involucrados en la serie *Dirty Jobs* de Discovery Channel resultaron hombres que adquirieron camionetas, un segmento idóneo para las pickup F-Series de Ford.

Fordimages.com and Mike Rowe/MikeRoweWorks.com

Ford tenía poca razón aparente para anunciarse en la serie de *Dirty Jobs* de Discovery Channel, protagonizada por Mike Rowe. El programa ofrece ratings de Nielsen lastimosos. Pero cuando se aplicaron métricas de engagement (o involucramiento) para el programa, los espectadores más profundamente absorbidos en el programa resultaron ser hombres de entre 18 y 49 años de edad que compraban camionetas, un segmento demográfico idóneo para Ford. Eso impulsó a Ford a anunciarse fuertemente y a contratar a Rowe para que apareciera en los muy exitosos videos Web demostrando la durabilidad de la camioneta de la serie F.

Aunque Nielsen está empezando a medir los niveles de *engagement de medios* de la televisión, estas medidas son difíciles de conseguir para la mayoría de los medios. Las medidas actuales de medios de comunicación son cosas tales como ratings, número de lectores, de radioescuchas y las tasas clics para visitar un enlace. Sin embargo, el engagement ocurre dentro del consumidor. Un experto observa: “Sólo medir el número de ojos delante de un televisor es bastante difícil sin tratar de medir la intensidad de esos ojos que están viendo”.<sup>27</sup> Aun así, los mercadólogos necesitan saber cómo conectan los clientes con una idea de publicidad y de marca como parte de la relación más amplia de marca.

Los consumidores involucrados son más propensos a actuar sobre los mensajes de marca e incluso compartirlos con los demás. Así, en lugar de simplemente dar seguimiento a las *impresiones del consumidor* para la colocación de medios —cuántas personas ven, escuchan o leen un anuncio— Coca-Cola ahora rastrea las *expresiones de consumidores* que resultan, tales como un comentario, un “Me gusta”, subir una fotografía o video, o compartir el contenido en sus redes. Los facultados consumidores de hoy suelen generar más mensajes sobre una marca de lo que puede hacer una empresa. A través del engagement: “En lugar de tener que pagar siempre para que su mensaje se transmita en algún lugar, [los mercadólogos] pueden ‘ganar’ medios de forma gratuita a través de los consumidores que difunden clips de YouTube, Groupons y tweets”, dice un consultor de publicidad.<sup>28</sup>

Por ejemplo, Coca-Cola calcula que en YouTube hay unos 146 millones de vistas de contenido relacionadas con sus productos. Sin embargo, sólo 26 millones son de contenido creado por Coca-Cola. Los otros 120 millones son de contenido creado por los consumidores involucrados. “Nosotros no podemos igualar el volumen de producción de nuestros consumidores”, dice el director de marketing de Coca-Cola, “pero podemos ponerle chispa con los tipos [y la colocación] correctos de contenido”.<sup>29</sup>

**Elegir entre los principales tipos de medios.** Como se resume en la  **Tabla 12.2**, los principales tipos de medios son televisión, periódicos, Internet, correo directo, revistas, radio y exterior. Los anunciantes también pueden elegir entre una amplia gama de nuevos medios digitales, tales como teléfonos móviles y otros dispositivos digitales, que llegan directamente a los consumidores. Cada medio tiene sus ventajas y sus limitaciones.

Los planificadores de medios desean elegir medios que presenten de manera efectiva y eficaz el mensaje publicitario a los clientes meta. Así, deben considerar el impacto de cada medio, la eficacia del mensaje y el costo. Por lo general, no es una cuestión de cuál medio único utilizar; más bien, el anunciente selecciona una combinación de medios de comunicación y los mezcla en una campaña de comunicaciones totalmente integrada.

La mezcla de medios de comunicación debe ser reexaminada con cierta frecuencia. Durante mucho tiempo, las revistas y la televisión dominaban la mezcla de medios de los anunciantes nacionales, en ocasiones descuidando los otros medios de comunicación. Sin embargo, como se analizó con anterioridad, la mezcla de medios parece estar cambiando. A medida que aumentan los costos de los medios masivos, los públicos se reducen y surgen emocionantes nuevos medios digitales e interactivos, muchos anunciantes están encontrando nuevas maneras de llegar a los consumidores. Complementan los tradicionales medios masivos con medios de comunicación más especializados y selectivos que cuestan menos, llegan a su meta con más eficacia e involucran plenamente a los consumidores.

Además de la explosión de medios online, los sistemas de televisión por cable y satélite están prosperando. Estos sistemas permiten estrechos formatos de programación, tales como todos los deportes, todas las noticias, nutrición, artes, mejoras para el hogar y jardinería, cocina, viajes, historia, finanzas y otros dirigidos a grupos seleccionados. Time Warner, Comcast y otros operadores de cable están incluso probando sistemas que les permitan dirigir tipos específicos de anuncios a los televidentes en vecindarios específicos o individualmente a tipos específicos de clientes. Por ejemplo, los anuncios de un canal en español serían transmitidos sólo en vecindarios hispanos, o sólo los dueños de mascotas verían anuncios de empresas de alimentos para mascotas. Los anunciantes pueden aprovechar esa difusión dirigida para “apuntar con rifle” a segmentos especiales del mercado en lugar de utilizar el enfoque de “escopeta” ofrecido por la difusión en las cadenas de televisión.

 **Tabla 12.2**

Perfiles de los principales tipos de medios

Medio	Ventajas	Limitaciones
Televisión	Buena cobertura de marketing masivo; bajo costo por exposición; combina vista, sonido y movimiento; atractivo a los sentidos	Altos costos absolutos; gran desorden; exposición fugaz; menor selectividad del público
Periódicos	Flexibilidad; puntualidad; buena cobertura del mercado local; amplia aceptabilidad; alta credibilidad	Corta vida; calidad de reproducción deficiente; reducido número de lectores por ejemplar
Internet	Selectividad alta; bajo costo; inmediatez; capacidades interactivas	Impacto potencialmente bajo; el público controla la exposición
Correo directo	Alta selectividad de público; flexibilidad; sin competencia publicitaria en el mismo medio; permite la personalización	Costo relativamente alto por exposición; imagen de “correo basura”
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida útil y buen promedio de lectores por ejemplar	Largo tiempo de compra publicitaria antes del cierre; alto costo; no hay garantía de posición
Radio	Buena aceptación local; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo costo	Sólo audio; exposición pasajera; baja atención (el medio “medio escuchado”); audiencias fragmentadas
Exterior	Flexibilidad; alta exposición de repetición; bajo costo; baja competencia de mensajes; buena selectividad posicional	Poca selectividad de público; limitaciones creativas

Por último, en sus esfuerzos por encontrar formas menos costosas y más específicas de llegar a los consumidores, los anunciantes han descubierto una deslumbrante colección de *medios alternativos*. En estos días, no importa a dónde vaya o lo que haga, probablemente se topará con alguna nueva forma de publicidad.



**▲ Los mercadólogos han descubierto una deslumbrante variedad de medios alternativos, como esta parada de autobús de Caribou Coffee con calefacción.**

Caribou Coffee

Diminutas carteleras montadas en los carritos de compras le invitan a comprar Jell-O Pudding Pops o pañales Pampers, mientras hay una secuencia de anuncios en la banda motorizada de la caja registradora de la tienda, donde se anuncia al distribuidor local de Chevy. Dé un paso afuera y verá pasar un camión de basura de la ciudad mostrando un anuncio para bolsas de basura Glad o un autobús escolar con anuncios de pizza Little Caesar's. Un hidrante cercano es engalanado con publicidad de alas de pollo "Hot Wings" de KFC. Se escapa al estadio sólo para encontrar pantallas de video tamaño cartelera que pasan anuncios de Budweiser, mientras un zepelín con una cartelera electrónica de mensajes ronda perezosamente en el cielo. ► En pleno invierno, usted espera en una parada de autobús de la ciudad con forma de un horno —con calor de verdad— que presenta la variedad de emparedados calientes para el desayuno de Caribou Coffee's. ¿Qué tal un viaje tranquilo por la campiña? Lo siento: encontrará a un emprendedor agricultor utilizando sus vacas de leche como vallas de cuatro patas con anuncios de helados Ben & Jerry's montados sobre ellas.

En estos días es probable encontrar anuncios —bueno— en cualquier lugar. Los taxis portan letreros de mensajes electrónicos ligados a sensores de localización GPS que pueden promover restaurantes y tiendas locales dondequiero que circulen. Se vende espacio publicitario en los estuches de DVD, boletos de estacionamiento, pases de abordar de aerolínea, torniquetes de metro, tarjetas de puntuación de golf, cajeros automáticos, botes de basura municipales e, incluso, los automóviles de la policía; las mesas de exploración de los médicos y los boletines de la Iglesia. Incluso hay una agencia que alquila espacio en las cabezas afeitadas de estudiantes universitarios para colocarles tatuajes temporales publicitarios ("publicidad craneal").

Tales medios alternativos parecen un poco exagerados, y a veces irritan a los consumidores que lo resienten hasta la náusea. Pero para muchos especialistas en marketing, estos medios pueden ahorrar dinero y proporcionan una forma de llegar a los consumidores seleccionados hasta donde viven, comprar, trabajan y juegan. Por supuesto, todo esto puede dejarlo preguntándose si aún existen algunos paraísos sin comerciales para los consumidores cansados de la publicidad. ¡Los ascensores públicos, quizás, o los retretes en un baño público? ¡Olvídalo! Cada uno ya ha sido invadido por los mercadólogos innovadores.

Otra tendencia importante que afecta a la selección de medios es el rápido crecimiento del número de multitareas (*multitaskers*) de medios: personas que absorben más de un medio a la vez. Por ejemplo, no es raro encontrar a alguien viendo la televisión con un teléfono inteligente en la mano, publicando en Facebook, enviando mensajes de texto a sus amigos y buscando información sobre un producto en Google. Una encuesta reciente encontró que una friolera del 86% de los usuarios de Internet móvil en Estados Unidos ven la televisión con sus dispositivos en la mano. Otro estudio encontró que 60% de los televidentes se conectan online a través de sus teléfonos inteligentes, tablets o PC durante su tiempo de ver televisión. Y otro estudio más encontró que la mayoría de estas multitareas "están principalmente enfocados en Internet en lugar de en la televisión, y su visualización online carece de relación con los programas de televisión o anuncios que están viendo". Los mercadólogos necesitan tomar en cuenta tales interacciones de medios al seleccionar los tipos de medios que se van a utilizar.<sup>30</sup>

**Seleccionar los vehículos de medios específicos.** Los planificadores de medios también deben elegir los mejores vehículos de medios, es decir, los medios específicos dentro de cada tipo de medios de comunicación. Por ejemplo, son vehículos de televisión *30 Rock* y *ABC World News Tonight*. Los vehículos de revista incluyen *Newsweek*, *Real Simple* y *ESPN The Magazine*.

Los planificadores de medios deben calcular el costo por cada 1 000 personas alcanzadas por un vehículo. Por ejemplo, si un anuncio de página completa a cuatro tintas en la edición nacional estadounidense de *Newsweek* cuesta 168 300 dólares y los lectores de *Newsweek* son 1.5 millones de personas, el costo de llegar a cada grupo de 1 000 personas es de alrededor de 112 dólares. El mismo anuncio en *Bloomberg BusinessWeek* puede costar sólo 139 500 dólares pero alcanzará a sólo 900 000 personas: un costo por millar de alrededor de 155 dólares. El planificador de medios califica cada revista por su costo por millar y favorece las revistas con el menor costo por millar para llegar a los consumidores meta.<sup>31</sup>

Los planificadores de medios de comunicación también deben considerar los costos de producción de los anuncios para los diferentes medios. Mientras que la producción de anuncios en los periódicos puede costar muy poco, los anuncios de televisión llamativos pueden ser muy costosos. Muchos anuncios online cuestan poco en términos de producción, pero los costos pueden subir al producir videos realizados para la Web y series publicitarias.

En la selección de vehículos de medios específicos, los planificadores de medios de comunicación deben equilibrar los costos de los medios contra varios factores de efectividad de medios. En primer lugar, el planificador debe evaluar la calidad de audiencia del vehículo de medios. Para un anuncio de pañales desechables Huggies, por ejemplo, la revista *Parents* tendría un valor de exposición alto; *Maxim* tendría un valor de exposición bajo. En segundo lugar, el planificador de medios debe considerar la participación de la audiencia. Los lectores de la revista *Vogue*, por ejemplo, suelen prestar más atención a los anuncios que los lectores de la revista *Newsweek*. En tercer lugar, el planificador debe evaluar la calidad editorial del vehículo. *Time* y el *Wall Street Journal* son más creíbles y prestigiosas que *Star* o el *National Enquirer*.



**▲ Programación de medios: Vicks NyQuil ejecuta anuncios como éste sólo durante la temporada de resfriados y gripe.**

The Procter & Gamble Company

**Decidir sobre la programación de medios.** Un anunciante también debe decidir cómo programar la publicidad en el transcurso de un año. Supongamos que las ventas de un producto llegan a su nivel máximo en diciembre y caen en marzo (ropa y artículos deportivos para el invierno, por ejemplo). La empresa puede variar su publicidad para seguir el patrón estacional, oponerse al mismo o proceder igual durante todo el año. La mayoría de las empresas hacen alguna publicidad estacional. Por ejemplo, Mars actualmente transmite anuncios especiales de M&M para casi todas las fiestas y “temporadas” como Pascua, el cuatro de julio, la temporada entre Halloween y el Super Bowl, y la temporada del Óscar. La cadena nacional de estudios de fotografía, The Picture People, se anuncia con más fuerza antes de las fiestas importantes como Navidad, Pascua, día de San Valentín y Halloween. Algunos mercadólogos hacen *sólo* publicidad estacional: ▶ por ejemplo, P&G anuncia su Vicks NyQuil sólo durante la temporada de resfriados y gripe.

Por último, el anunciante debe elegir el patrón de los anuncios. *Continuidad* significa programar anuncios uniformemente dentro de un periodo determinado. *Pulso* significa una programación irregular de anuncios durante un periodo determinado. Así, 52 anuncios podrían ser programados uno por semana o emitidos en varias ráfagas durante el año. La idea detrás del pulso es anunciar con fuerza durante un corto periodo para crear conciencia que se transfiere al siguiente periodo de publicidad. Quienes favorecen el pulso sienten que pueden utilizarlo para lograr el mismo impacto que una programación continua pero a un costo mucho menor. Sin embargo, algunos planificadores de medios creen que aunque pulsar logra conciencia mínima, sacrifica la profundidad de las comunicaciones de publicidad.

## Evaluación de la efectividad de la publicidad y el rendimiento sobre la inversión en publicidad

### Rendimiento sobre la inversión en publicidad

El retorno neto de la inversión en publicidad dividido entre los costos de la inversión en publicidad.

Medir la efectividad de la publicidad y el **rendimiento sobre la inversión en publicidad** se ha convertido en un tema candente para la mayoría de las empresas, especialmente en un entorno económico más estricto. Una economía menos amigable “nos ha obligado a todos a contar los centavos de manera más estricta y a sacarle sangre a las piedras”, dice un ejecutivo de publicidad.<sup>32</sup> Esto deja a la alta dirección de muchas empresas preguntando a sus directores de marketing: “¿Cómo sabemos que estamos gastando la cantidad correcta en publicidad?” y “¿Qué rendimiento estamos obteniendo de nuestra inversión en publicidad?”

Los anunciantes deben evaluar casi siempre dos tipos de resultados de publicidad: los efectos de la comunicación y los efectos en las ventas y utilidades. Medir los *efectos de la comunicación* de un anuncio o campaña publicitaria dice si los anuncios y medios de comunicación están comunicando correctamente el mensaje de anuncio. Los anuncios individuales pueden probarse antes o después de que se transmitan. Antes de colocar un anuncio, el anunciante puede mostrarlo a los consumidores, preguntar cuánto les gusta y medir la recordación del mensaje o los cambios de actitud resultantes. Despues de transmitir un anuncio, el anunciante puede medir cómo el anuncio ha afectado

la recordación de consumidor o la conciencia, el conocimiento y la preferencia del producto. Las evaluaciones previas y posteriores de los efectos de la comunicación también pueden hacerse para campañas de publicidad enteras.

Los anunciantes se han vuelto bastante buenos para medir los efectos de la comunicación de sus anuncios y campañas publicitarias. Sin embargo, los efectos en las *ventas y utilidades* de la publicidad son a menudo mucho más difíciles de medir. Por ejemplo, ¿cuáles ventas y ganancias son producto de una campaña publicitaria que aumenta la conciencia de la marca en 20% y la preferencia de marca en 10%? Las ventas y utilidades son afectadas por muchos factores además de la publicidad tales como las características del producto, su precio y su disponibilidad.

Una manera de medir los efectos de la publicidad en las ventas y ganancias es comparar las ventas y ganancias pasadas con los últimos desembolsos en publicidad. Otra forma es a través de experimentos. Por ejemplo, para probar los efectos de diferentes niveles de gasto en publicidad, Coca-Cola podría variar la cantidad que gasta en publicidad en diferentes áreas del mercado y medir las diferencias en los niveles resultantes de ventas y utilidades. Es posible también diseñar experimentos más complejos para incluir otras variables, tales como las diferencias en los anuncios o los medios utilizados.

Sin embargo, debido a que un gran número de factores afecta a la eficacia de la publicidad, algunos controlables y otros no, la medición de los resultados del gasto en publicidad sigue siendo una ciencia inexacta. Los gerentes a menudo deben depender de grandes dosis de juicio junto con el análisis cuantitativo cuando se evalúa el rendimiento de la publicidad.

## Otras consideraciones de publicidad

En el desarrollo de estrategias y programas de publicidad, la empresa debe abordar dos preguntas adicionales. En primer lugar, cómo organizará la empresa su función de publicidad: ¿Quién realizará cuál tarea de publicidad? En segundo lugar, ¿cómo adaptará la empresa sus estrategias y programas de publicidad a la complejidad de los mercados internacionales?

### Organizarse para la publicidad

Diferentes empresas se organizan en diferentes maneras para manejar la publicidad. En las pequeñas empresas, la publicidad podría ser manejada por alguien en el departamento de ventas. Las grandes empresas tienen departamentos de publicidad cuyo trabajo es establecer el presupuesto de publicidad, trabajar con la agencia y manejar publicidad adicional a ella. Sin embargo, la mayoría de las grandes empresas utilizan agencias de publicidad externas porque ofrecen varias ventajas.

¿Cómo funciona una **agencia de publicidad**? Las agencias de publicidad nacieron a mediados y finales del siglo XIX, a partir de vendedores e intermediarios que trabajaban para los medios de comunicación y recibían una comisión por la venta de espacios publicitarios a las empresas. Con el paso del tiempo, los vendedores comenzaron a ayudar a los clientes a preparar sus anuncios. Finalmente, se formaron las agencias y se acercaron más a los anunciantes que a los medios.

Las agencias de hoy emplean a especialistas que a menudo pueden realizar tareas de publicidad de mejor manera de lo que puede hacerlo el personal de la empresa. Las agencias también traen un punto de vista externo para resolver los problemas de la empresa, junto con mucha experiencia obtenida al trabajar con diferentes clientes y situaciones. Hoy, incluso las empresas con fuertes departamentos de publicidad propios utilizan agencias de publicidad.

Algunas agencias de publicidad son enormes; la agencia más grande de Estados Unidos, McCann Erickson Worldwide, tiene ingresos anuales brutos de más de 457 millones de dólares. En los últimos años, muchas agencias han crecido por la compra de otras agencias, creando enormes *holdings* de agencias. El mayor de estos megagrupos, WPP, incluye varias enormes agencias de publicidad, RP y promoción con los ingresos mundiales combinados de 14 400 millones de dólares.<sup>33</sup> La mayoría de las grandes agencias de publicidad tienen el personal y los recursos para manejar todas las fases de una campaña de publicidad para sus clientes: desde la creación de un plan de marketing hasta el desarrollo de campañas publicitarias y preparar, colocar y evaluar anuncios.

### Decisiones internacionales de publicidad

Los anunciantes internacionales se enfrentan a muchas complejidades que no encuentran los anunciantes nacionales. La cuestión más básica es el grado al cual la publicidad global debe ser adaptada a las características únicas de los diferentes mercados y países.

Algunos anunciantes han intentado apoyar sus marcas globales con publicidad altamente estandarizada en todo el mundo, con campañas que funcionan tan bien en Bangkok como lo hacen en

### Agencia de publicidad

Empresa de servicios de marketing que ayuda a las empresas en la planeación, preparación, implementación y evaluación de la totalidad o de una parte de sus programas de marketing.

Baltimore. Por ejemplo, McDonald's unifica sus elementos creativos y presentación de marca bajo el familiar tema "Me encanta" en los más de 100 mercados donde tiene presencia en todo el mundo. Visa coordina su publicidad en todo el mundo para sus tarjetas de crédito y débito bajo la plataforma creativa de "Go" (en México se conoce como "Más personas van con Visa"), que funciona tan bien en Corea como en Estados Unidos o Brasil. Y anuncios del fabricante brasileño de sandalias Havaianas hacen el mismo revuelo escandalosamente colorido en todo el mundo, no importa el país.

En los últimos años, el incremento de la popularidad de las redes sociales online y el video compartido ha impulsado la necesidad de estandarización de la publicidad para las marcas internacionales. La mayoría de las grandes campañas de marketing y publicidad incluyen una gran presencia online. Los consumidores conectados pueden ahora desplazarse fácilmente a través de las fronteras por medio de Internet, haciendo difícil para los anunciantes presentar campañas adaptadas en una forma ordenada y controlada. Como resultado, como mínimo, la mayoría de las marcas globales de consumo coordinan sus sitios Web internacionalmente. Por ejemplo, visite los sitios Web de McDonald's desde Alemania hasta Jordania o China. Encontrará el logotipo de arcos dorados, el logotipo y jingle de "Me encanta", un equivalente a la Big Mac y tal vez incluso al propio Ronald McDonald.

La estandarización produce muchos beneficios: reducir los costos de publicidad, una mayor coordinación global de publicidad e imagen más consistente en todo el mundo. Pero también tiene sus inconvenientes. Lo más importante es que ignora el hecho de que los mercados de los países difieren mucho en sus culturas, demografía y condiciones económicas. Así, la mayoría de los anunciantes internacionales "piensan globalmente pero actúan localmente". Desarrollan *estrategias* globales de publicidad que hacen más eficientes y consistentes sus esfuerzos en todo el mundo. Luego adaptan sus *programas* de publicidad para hacerlos más sensibles a las necesidades del consumidor y a sus expectativas dentro de los mercados locales. ▶ Por ejemplo, aunque Visa emplea globalmente el tema "Más personas van con Visa", los anuncios en escenarios específicos emplean

el idioma local e imágenes locales inspiradoras que hacen que el tema sea relevante para los mercados locales en los que aparecen.

Los anunciantes globales se enfrentan a varios problemas especiales. Por ejemplo, la disponibilidad y los costos de los medios publicitarios difieren enormemente de un país a otro. Los países también difieren en la medida en que regulan las prácticas publicitarias. Muchos países tienen sistemas extensivos de leyes para restringir cuánto puede gastar una empresa en publicidad, los medios utilizados, la naturaleza de las afirmaciones publicitarias y otros aspectos del programa publicitario. Estas restricciones a menudo requieren que los anunciantes adapten sus campañas de un país a otro.

Por ejemplo, está prohibido anunciar productos que contengan alcohol en India o los países musulmanes. En muchos países, como Suecia y Canadá, están prohibidos los anuncios de comida chatarra en la programación de televisión infantil. Para ir a lo seguro, McDonald's se anuncia como un restaurante familiar en Suecia. Los anuncios comparativos, aunque son aceptables e incluso más comunes en Estados Unidos y Canadá, con menos frecuencia se utilizan en el Reino Unido y son ilegales en la India y Brasil. China prohíbe el envío de correo electrónico publicitario sin autorización, y todos los mensajes electrónicos de publicidad que se envían deberán llevar el título "Anuncio".

China también tiene reglas de censura restrictivas para la publicidad por televisión y radio; por ejemplo, las palabras *el mejor* están prohibidas, así como los anuncios que "violan las costumbres sociales" o presenten a las mujeres de "manera inadecuada". McDonald's una vez evitó las sanciones gubernamentales en China al disculparse públicamente por un anuncio que cruzó las normas culturales, mostrando a un cliente pidiendo un descuento. Asimismo, la filial en India de Coca-Cola se vio obligada a terminar una promoción que



▲ **Publicidad global estandarizada:** VISA coordina su publicidad mundial bajo el lema "Más personas van con VISA", un tema que funciona tan bien en Brasil (abajo) como lo hace en Estados Unidos (arriba).

Cortesía de Visa Internacional

ofrecía premios, como un viaje a Hollywood, porque violaba las prácticas establecidas de comercio de la India por alentar a los clientes a “apostar”.

Así, a pesar de que los anunciantes pueden desarrollar estrategias globales para guiar su esfuerzo general de publicidad, los programas de publicidad específicos generalmente deben adaptarse para cumplir culturas y costumbres locales, las características de los medios y reglamentaciones.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

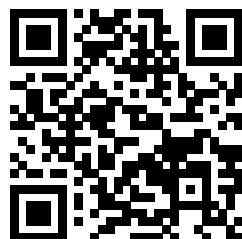
## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Piense en lo que sucede tras bambalinas de los anuncios que todos tendemos a dar por hecho.

- Escoja un anuncio impreso o de televisión favorito. ¿Por qué le agrada? ¿Cree que es eficaz? ¿Puede pensar en un anuncio que a la gente le guste pero que pueda ser no tan eficaz?
- Profundice un poco más y aprenda acerca de la campaña *detrás* de su anuncio. ¿Cuáles son los objetivos de la campaña? ¿Cuál es su presupuesto? Evalúe las estrategias de medios y el mensaje de la campaña. Más allá de sus propios sentimientos sobre el anuncio, ¿es probable que sea eficaz la campaña?

### Comentario del autor ➤

Hace no tanto tiempo, las relaciones públicas eran consideradas como un hijastro del marketing debido a su uso limitado en marketing. Sin embargo, esa situación está cambiando rápidamente a medida que más mercadólogos reconocen el poder que tienen las relaciones públicas en la construcción de marcas.



Escanea este código con tu smartphone o tablet para ver el video:

Estrategia de Relaciones Públicas de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara.

<http://goo.gl/Vqc0b>

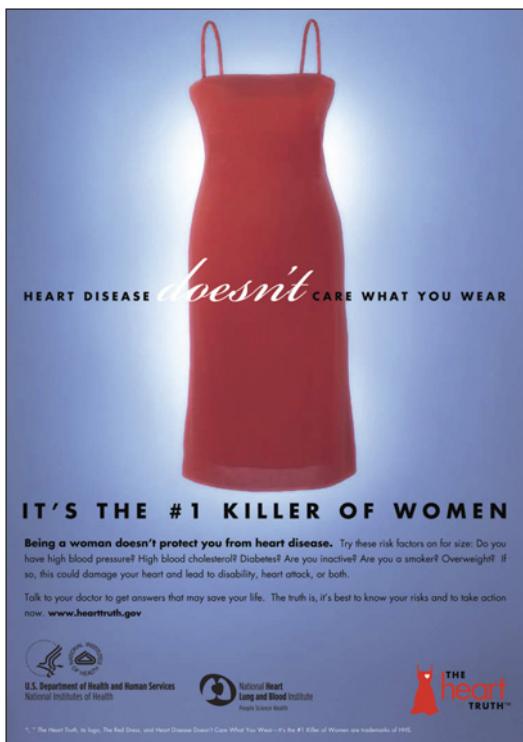
## Relaciones públicas

Otra herramienta importante de promoción masiva, las relaciones públicas, consisten en las actividades destinadas a construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa. Los departamentos de RP pueden realizar alguna o todas las siguientes funciones:<sup>34</sup>

- **Relaciones de prensa o agencia de prensa:** Crear y colocar información de interés periodístico en los medios noticiosos para atraer la atención a una persona, producto o servicio.
- **Publicity de producto:** Generar publicidad no pagada de productos específicos.
- **Asuntos públicos:** Construcción y mantenimiento de relaciones con la comunidad local o nacional.
- **Cabildeo:** Crear y mantener relaciones con los legisladores y funcionarios del gobierno para influir en la legislación y la regulación.
- **Relaciones con los inversores:** Mantener relaciones con los accionistas y otros en la comunidad financiera.
- **Desarrollo:** Trabajo con donantes o miembros de organizaciones sin fines de lucro para obtener apoyo financiero o voluntario.

Las relaciones públicas sirven para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso naciones. Las empresas utilizan PR para construir buenas relaciones con los consumidores, los inversores, los medios de comunicación y sus comunidades. Las asociaciones comerciales han utilizado PR para generar interés en los productos básicos, tales como huevos, manzanas, patatas, leche y cebollas, incluso. Por ejemplo, el comité de cebollas Vidalia generó una campaña de RP alrededor del personaje de DreamWorks Shrek —con todo e imágenes de Shrek en los empaques y display de las tiendas con Shrek inflables de tamaño gigante— que promovió con éxito la cebolla entre los niños. Incluso las organizaciones de gobierno utilizan RP para crear conciencia. Por ejemplo, el Instituto Nacional del Corazón, Pulmón y Sangre (NHLBI) de los Institutos Nacionales de Salud patrocina una campaña de PR de larga duración que genera conciencia de las enfermedades cardíacas en las mujeres.<sup>35</sup>

La enfermedad cardíaca es el asesino número uno de la mujer; mata a más mujeres cada año que todas las formas de cáncer combinadas. Pero una encuesta de 2000 hecha por el NHLBI mostró que sólo el 34% de las mujeres sabían esto, y que la mayoría de la gente pensaba en las enfermedades del corazón como un problema que afecta principalmente a los hombres. Así que con la ayuda de Ogilvy Public Relations Worldwide, el NHLBI se embarcó en “crear una llamada de atención personal y urgente a las mujeres estadounidenses”. En 2002, lanzó una campaña nacional de RP —“The Heart Truth”— para crear conciencia sobre las enfermedades del corazón entre las mujeres y conseguir que las mujeres hablaran sobre el tema con sus médicos.



▲ **Campañas de relaciones públicas:** la campaña de "The Heart Truth" del NHLBI ha producido resultados impresionantes en la concientización de los riesgos de la enfermedad cardiaca en las mujeres.

Cortesía de la National Heart, Lung and Blood Institute

► La pieza central de la campaña es el vestido rojo (Red Dress), el actual símbolo nacional para las mujeres y la toma de conciencia de la enfermedad del corazón. La campaña crea conciencia a través de un sitio Web interactivo, colocaciones de medios y materiales de campaña: todo, desde folletos, DVD y carteles hasta kits de oradores y dioramas de aeropuerto. También patrocina varios acontecimientos nacionales, como el día nacional de vestir de rojo, un desfile de modas anual de Red Dress Collection y el The Heart Truth Road Show, con revisiones de factores de riesgo de enfermedad cardiaca en las principales ciudades de Estados Unidos. Por último, la campaña 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, unos 2 650 millones de paquetes de productos llevan el símbolo del vestido rojo.

Los resultados son impresionantes: ha aumentado a 57% la conciencia entre las mujeres estadounidenses acerca de las enfermedades del corazón como el asesino número uno de la mujer, y el número de muertes por enfermedades del corazón en las mujeres ha disminuido constantemente de una de cada tres mujeres a una de cada cuatro. La American Heart Association también ha adoptado el símbolo del vestido rojo y presentó su propia campaña complementaria.

## El papel y el impacto de RP

Las relaciones públicas pueden tener un fuerte impacto en la conciencia pública a un costo mucho menor del que puede tener la publicidad. Cuando se utilizan las relaciones públicas, la empresa no paga por el espacio o el tiempo en los medios de comunicación. Más bien paga por que un equipo desarrolle y difunda la información y gestione los eventos. Si la empresa desarrolla una historia o un evento interesante, puede ser detectado por varios medios de comunicación y tener el mismo efecto que la publicidad que costaría millones de dólares. Además, tendría más credibilidad que la publicidad.

Los resultados de las RP a veces pueden ser espectaculares. ► Consideré los lanzamientos del iPad y iPad 2 de Apple:<sup>36</sup>

El iPad de Apple fue uno de los lanzamientos de nuevos productos más exitosos en la historia. Lo curioso: mientras los lanzamientos más grandes son acompañados por enormes campañas publicitarias de prelanzamiento, Apple llevó ésta a cabo con ningún tipo de publicidad. Nada en absoluto. En cambio, simplemente alimentó el fuego de las relaciones públicas. Generó rumores durante los meses previos mediante la distribución de iPad para recibir las primeras críticas, alimentando a la prensa online y offline con tentadoras notas breves y ofreciendo a los aficionados un anticipado vistazo online a miles de nuevas aplicaciones de iPad que estarían disponibles. Para el momento de su lanzamiento, atizó las llamas con una breve aparición en la comedia de televisión *Modern Family*, una ráfaga de apariciones el día del lanzamiento en programas de entrevistas por televisión y otros eventos del día del lanzamiento. En el proceso, a través de solamente RP, el lanzamiento de iPad generó un entusiasmo ilimitado de los consumidores, un frenesí mediático y largas filas afuera de las tiendas el día del lanzamiento. Apple vendió más de 300 000 elegantes dispositivos sólo en el primer día y más de 2 millones en los primeros dos meses, aun cuando la demanda superaba por mucho a la oferta. Apple repitió la hazaña un año más tarde con el igualmente exitoso lanzamiento del iPad 2, que vendió cerca de 1 millón de dispositivos el fin de semana de su lanzamiento.

A pesar de sus fortalezas potenciales, las relaciones públicas ocasionalmente se describen como un hijastro del marketing debido a su uso a veces limitado y disperso. El departamento de PR a menudo está ubicado en la sede corporativa o es manejado por una agencia externa. Su personal está tan ocupado tratando con los diversos públicos —accionistas, empleados, legisladores y la prensa— que los programas de RP para apoyar los objetivos de marketing de producto pueden ser ignorados. Además, los gerentes de marketing y los profesionales de las RP no siempre hablan el mismo idioma. Considerando que muchos profesionales de RP ven sus trabajos como simplemente comunicar, los gerentes de marketing suelen estar mucho más interesados en cómo la publicidad y las RP afectan la construcción de la marca, las ventas y utilidades y la participación con los clientes.



▲ **El poder de las RP:** los lanzamientos del iPad e iPad 2 de Apple creó un entusiasmo sin límites en los consumidores, un frenesí mediático y largas filas afuera de las tiendas minoristas, todo esto con ningún tipo de publicidad, sólo relaciones públicas.

AP images/BEHAR ANTHONY/SIPA

Sin embargo, esta situación está cambiando. Aunque las relaciones públicas aún captan sólo una pequeña porción de los presupuestos de marketing globales de la mayoría de las empresas, las RP pueden ser una herramienta poderosa para la construcción de marca. Y en esta época digital, las líneas entre publicidad y RP son cada vez más borrosas. Por ejemplo, los sitios Web de las marcas, los blogs, las redes sociales online y los videos virales de la marca, ¿son esfuerzos de publicidad o de RP? Son ambos. El punto es que las RP deben trabajar mano a mano con la publicidad dentro de un programa integrado de comunicaciones de marketing para ayudar a construir marcas y relaciones con el cliente.

“Éste es el momento para que las RP brillen”, dice el director global de marketing y construcción de marcas de P&G. “Las RP van a aumentar su impacto sobre el futuro [del] marketing porque son un gran amplificador, construyen relaciones e invitan a la participación del consumidor”, dice. “Las RP [dan] a nuestras grandes ideas un megáfono que utilizamos para estimular la participación, [lo que lleva] a encender la mecha”<sup>37</sup>

## Principales herramientas de relaciones públicas

Las relaciones públicas utilizan varias herramientas. Una de las principales herramientas son las noticias. Los profesionales de PR encuentran o crean noticias favorables acerca de la empresa y sus productos o personas. A veces las noticias se producen naturalmente; otras veces la persona de RP puede sugerir eventos o actividades que puedan generar noticias. Otra herramienta común de RP son los *eventos especiales*, que van desde conferencias de prensa y discursos, tours de prensa, grandes inauguraciones y espectáculos con fuegos artificiales a espectáculos de luz láser, lanzamientos de globos aerostáticos, presentaciones multimedia o programas educativos, diseñados para alcanzar e interesar a los públicos meta.

Las personas de relaciones públicas también preparan *material escrito* para alcanzar e influir en sus mercados meta. Estos materiales incluyen informes anuales, folletos, artículos, boletines informativos de la empresa y revistas. Se emplea *materiales audiovisuales*, como DVD y videos online, cada vez más como herramientas de comunicación. Los *materiales de identidad corporativa* también pueden ayudar a crear una identidad corporativa que el público reconozca inmediatamente. Los logotipos, papelería, folletos, letreros, formularios comerciales, tarjetas de negocios, edificios, uniformes, automóviles y camiones de la empresa: todos se convierten en herramientas de marketing cuando son atractivos, distintivos y memorables. Finalmente, las empresas pueden mejorar buena voluntad pública aportando dinero y tiempo a las *actividades de servicio público*.

Como previamente analizamos, la Web es también un importante canal de RP. Los sitios Web, los blogs y redes sociales como YouTube, Facebook y Twitter están proporcionando nuevas maneras de llegar a más gente. “Las principales fortalezas de las relaciones públicas —la capacidad para contar una historia y generar conversación— se integran bien con la naturaleza de dichos medios de comunicación social”, dice un experto en RP. ▶ Considere la reciente campaña de RP “Camaro Search” para el vigésimo quinto aniversario de Papa John’s:<sup>38</sup>

Durante un viaje por carretera el verano pasado para encontrar su Camaro que había perdido hace mucho, John Schnatter, el “Papá John” de las pizzas Papa John’s, estableció un récord para la entrega “más alta” de pizza del mundo (en el Skydeck de la torre Willis en Chicago), sonó la campana de cierre en la bolsa de valores de Nasdaq y visitó un hospital infantil. El viaje por carretera tuvo gran acogida en 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, que incluía una recompensa de 250 000 dólares para la persona que reuniera a Schnatter con su amado Camaro Z28. Todas éstas eran jugadas tradicionales de RP previas a la Web.

Pero a diferencia de los viejos tiempos, los medios sociales online eran fundamentales para comunicar sobre ese viaje de Papa John’s.



▲ La campaña de “Camaro Search” de Papa John’s utilizó medios tradicionales de RP además de una multitud de nuevos medios sociales.

Papa John’s International, Inc.

Un sitio Web dedicado al viaje atrajo a 660 000 visitantes distintos. El día de la conferencia de medios donde se anunciaba la reunión de Schnatter con su viejo clásico Chevy —Jeff Robinson de Kentucky llegó manejando el automóvil y se llevó a casa el efectivo— hubo más de 1 000 tweets sobre él encontrando su automóvil, con multitud de enlaces Web. Además, cientos de personas publicaron fotografías de sí mismos en Facebook (en sus propios Camaro) y recogieron la pizza gratis que Papa John's ofreció a todos los propietarios de Camaro como parte de la celebración. En total, la Web estaba zumbando sobre la historia de la búsqueda del Camaro. Antes de la Web, “se utilizaban diferentes técnicas para [hacer RP]—discursos, publicidad, premios—”, dice un ejecutivo de RP. “Ahora estamos aplicando la misma mentalidad a los medios sociales para construir relaciones que son críticas para cualquier entidad corporativa”.

Por sí mismo, el sitio Web de una empresa es un importante vehículo de RP. Los consumidores y otros públicos a menudo visitan los sitios de las empresas para obtener información o entretenimiento. Los sitios Web también pueden ser ideales para el manejo de situaciones de crisis. Por ejemplo, cuando se encontraron varias botellas de jugo de manzana Odwalla que contenían la bacteria *E. coli*, vendidos en la Costa Oeste de Estados Unidos, Odwalla inició una retirada masiva del producto. En sólo tres horas, configuraron un sitio Web con información acerca de la crisis y la respuesta de Odwalla. El personal de la empresa también peinó Internet buscando grupos de noticias donde se hablara de Odwalla y publicaban allí enlaces al sitio. En esta era donde “es más fácil difundir información a través de marketing por correo electrónico, blogs y chats online”, señala un analista, “en un mundo digital, las relaciones públicas se están convirtiendo en una parte valiosa de hacer negocios”.<sup>39</sup>

Como con las otras herramientas de promoción, al considerar cuándo y cómo utilizar las relaciones públicas para productos, la dirección debería fijar objetivos de RP, seleccionar los mensajes y vehículos de RP, implementar el plan de RP y evaluar los resultados. Las RP de la empresa deben mezclarse suavemente con otras actividades dentro del esfuerzo global de comunicaciones integradas de marketing de la empresa.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

En este capítulo ha aprendido cómo las empresas utilizan las comunicaciones integradas de marketing (IMC) para comunicar el valor para el cliente. También ha explorado dos de los principales elementos de mezcla de comunicaciones de marketing: la publicidad y las relaciones públicas. El marketing moderno exige algo más que sólo crear valor para el cliente al desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes meta. Las empresas también deben *comunicar* clara y persuasivamente ese valor a los clientes actuales y potenciales. Para ello, deben mezclar cinco herramientas de la mezcla de comunicación, guiados por una estrategia IMC bien diseñada e implementada.



**OBJETIVO 1** Definir las cinco herramientas de la mezcla de promoción o mezcla promocional para comunicar el valor para el cliente. (p 357)

La *mezcla de promoción* total de la empresa —también llamada su *mezcla de comunicaciones de marketing*— consiste en la mezcla específica de *publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas* y herramientas de *marketing directo* que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y construir relaciones con los clientes. La publicidad incluye cualquier forma pagada de presentación no personal y la promoción

de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. En contraste, las relaciones públicas se centran en construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa. La venta personal es la presentación personal realizada por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de cerrar ventas y construir relaciones con los clientes. Las empresas usan la promoción de ventas para proporcionar incentivos de corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Finalmente, las empresas que buscan una respuesta inmediata de los clientes individuales específicos utilizan herramientas de marketing directo para comunicarse con los clientes y cultivar relaciones con ellos.



### **OBJETIVO 2 Analizar el cambiante panorama de las comunicaciones y la necesidad de comunicaciones integradas de marketing. (pp 357–365)**

Los explosivos avances en la tecnología de las comunicaciones y los cambios en las estrategias de comunicación de los mercadólogos y los clientes han tenido un impacto dramático en las comunicaciones de marketing. Los anunciantes ahora agregan una amplia selección de medios más especializados y altamente enfocados —incluyendo los medios digitales— para llegar a segmentos más pequeños de clientes con más mensajes personalizados e interactivos. A medida que adopten medios y mezclas de promoción más ricos pero más fragmentados para alcanzar a sus diversos mercados, corren el riesgo de crear una mezcolanza de comunicaciones para los consumidores. Para evitar esto, las empresas están adoptando el concepto de *comunicaciones integradas de marketing (IMC)*. Guiada por una estrategia global de IMC, la empresa determina el papel que jugarán las diferentes herramientas de promoción y la medida en que cada una será utilizada. Coordina cuidadosamente las actividades de promoción y el momento de cuándo realizar campañas importantes.



### **OBJETIVO 3 Describir y analizar las decisiones principales implicadas en el desarrollo de un programa de publicidad. (pp 365–382)**

La *publicidad* —el uso de medios pagados por un vendedor para informar, persuadir y recordar acerca de sus productos o de la organización— es una potente herramienta de promoción que toma

muchas formas y tiene muchos usos. La *toma de decisiones de publicidad* consiste en tomar decisiones sobre los objetivos, el presupuesto, el mensaje, los medios y, por último, la evaluación de resultados. Los anunciantes deben establecer *objetivos claros* sobre si la publicidad debiera informar, persuadir o recordar a los compradores. El *presupuesto* de publicidad puede basarse en lo que es asequible, en las ventas, en el gasto de los competidores o en objetivos y tareas de la publicidad. La *decisión de mensaje* requiere planificar una estrategia de mensaje y ejecutarlo eficazmente. La *decisión de los medios* implica definir los objetivos del alcance, la frecuencia e impacto; elegir los principales tipos de medios; la selección de vehículos de medios, y la decisión de la programación de los medios. Las decisiones de mensaje y medios deben coordinarse estrechamente para lograr la máxima eficacia de la campaña. Por último, la evaluación requiere evaluar los efectos de la publicidad antes, durante y después de su colocación sobre las ventas y comunicaciones, así como medir el rendimiento sobre la inversión en publicidad.



### **OBJETIVO 4 Explicar cómo las empresas utilizan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos. (pp 382–385)**

Las *relaciones públicas* implican construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa. Sus funciones incluyen la de ser *agencia de prensa*, la *publicity del producto*, *asuntos públicos*, *cabildeo*, *relaciones con inversores* y *desarrollo*. Las relaciones públicas pueden tener un fuerte impacto en la conciencia pública a un costo mucho menor de lo que puede hacerlo la publicidad, y los resultados de RP a veces pueden ser espectaculares. Sin embargo, a pesar de sus cualidades potenciales, RP a veces sólo tiene un uso limitado y disperso. Las herramientas de relaciones públicas incluyen *noticias*, *eventos especiales*, *material escrito*, *materiales audiovisuales*, *materiales de identidad corporativa* y *actividades de servicio público*. El sitio Web de una empresa y sus redes sociales online pueden ser buenos vehículos de RP. Al considerar cuándo y cómo utilizar RP para un producto, la dirección debe establecer los objetivos de RP, seleccionar los mensajes y vehículos de RP, implementar el plan de RP y evaluar los resultados. Las relaciones públicas deben mezclarse suavemente con otras actividades de promoción dentro del esfuerzo global de IMC de la empresa.

## Términos clave

### **Objetivo 1**

Mezcla promocional (mezcla de comunicaciones de marketing) (p 357)  
Publicidad (p 357)  
Promoción de ventas (p 357)  
Venta personal (p 357)  
Relaciones públicas (PR) (p 357)  
Marketing directo (p 357)

Estrategia de empujar (p 364)

Estrategia de jalar (p 364)

### **Objetivo 3**

Objetivo publicitario (p 366)  
Presupuesto de publicidad (p 367)  
Método costeable (p 367)  
Método de porcentaje de ventas (p 368)  
Método de paridad competitiva (p 368)

Método de objetivo y tarea (p 368)

Estrategia de publicidad (p 369)

Madison & Vine (p 370)

Concepto creativo (p 372)

Estilo de ejecución (p 372)

Medios de publicidad (p 376)

Rendimiento sobre la inversión en publicidad (p. 379)

Agencia de publicidad (p. 380)

### **Objetivo 2**

Comunicaciones integradas de marketing (IMC) (p 359)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Enumere y defina las cinco herramientas de la mezcla de promoción para comunicar el valor para el cliente. (AACSB: Communication)
2. Compare y contraste las estrategias de promoción de empujar y de jalar. ¿Qué herramientas de promoción son más eficaces en cada una? (AACSB: Communication)
3. Analice los objetivos principales de la publicidad y describa un anuncio que está intentando alcanzar cada objetivo. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
4. ¿Por qué es importante que el departamento de medios y el departamento creativo publicitario trabajen en estrecha cooperación? (AACSB: Communication)
5. ¿Cómo miden los mercadólogos la eficacia de la publicidad? (AACSB: Communication)
6. ¿Cuáles son el papel y las funciones de las relaciones públicas dentro de una organización? (AACSB: Communication)

### Ejercicios de pensamiento crítico

1. Cualquier mensaje puede presentarse utilizando diferentes estilos de ejecución. Seleccione una marca y público meta y diseñe dos anuncios; en cada uno utilice un estilo de ejecución diferente para entregar el mismo mensaje a la audiencia pero de una manera distinta. Identifique los tipos de estilos de ejecución que utiliza y presente sus anuncios. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Los mercadólogos están desarrollando series Web de marca para involucrar a los consumidores con sus marcas. Una serie exitosa es “The Real Women of Philadelphia” de Kraft ([www.realwomenofphiladelphia.com](http://www.realwomenofphiladelphia.com)). Los aficionados pueden ver videos de profesionales preparando recetas deliciosas y sencillas con un ingrediente común: el queso crema Philadelphia, ¡por supuesto! El sitio ofrece un concurso de recetas y los participantes incluso obtienen capacitación sobre cómo fotografiar sus entradas para que se vean tan sabrosas como sea posible. Visite este sitio Web y encuentre otras dos series Web de alguna marca. Después haga una crítica de los sitios y describa cómo los espectadores interactúan con los sitios Web. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
3. En un pequeño grupo, analicen las herramientas principales de las relaciones públicas y desarrolle tres artículos de relaciones públicas para cada uno de los siguientes: a) su escuela, b) una tienda de yogur congelado, c) un dentista, d) un banco y e) una iglesia. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing MerchantCircle

Las pequeñas empresas representan el 90% de todas las empresas en Estados Unidos y muchas no tienen recursos de sobra para promover sus negocios. Aunque el periódico, la radio y las páginas amarillas han sido los medios de comunicación de sostén para las empresas locales, pueden ser costosos. Como resultado, muchas empresas están recurriendo a Internet. Un estudio encontró que más de la mitad de todos los pequeños negocios que utilizan Internet están creando o manteniendo una presencia en las redes sociales en sitios como Facebook, Twitter y Foursquare. Sin embargo, los medios de redes sociales pueden ser intimidantes para el dueño de un negocio pequeño, MerchantCircle ofrece una red que reúne a los clientes y las empresas locales. Fundada en 2005, MerchantCircle es ahora la mayor red online de los dueños de negocios locales, con 1.3 millones de miembros. Los consumidores pueden ir al sitio para buscar negocios locales, o se pueden hacer preguntas y obtener retroalimentación de cualquiera de

los miembros empresariales de MerchantCircle. Los miembros empresariales de MerchantCircle pueden interactuar entre sí para ayudar a crecer sus negocios.

1. Visite [www.MerchantCircle.com](http://www.MerchantCircle.com) y busque un joyero en una ciudad de Estados Unidos. ¿Qué información se proporciona en su búsqueda? ¿Existen joyeros en la ciudad de su elección que sean miembros de MerchantCircle? Busque otros productos y servicios y describa los beneficios que esta red le proporciona como consumidor. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
2. Explore el sitio MerchantCircle y averigüe los beneficios y costos para las empresas. ¿Redacte un breve informe de lo que encuentre. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

\*N. de T. AACSB: The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Organización fundada en 1916 dedicada al avance y acreditación de la educación de negocios. Estas actividades se enfocan y fueron planeadas según el estándar AACSB.

## Ética de marketing Programa Bad Ad

La Food & Drug Administration (FDA, Administración para Alimentos y Fármacos) de Estados Unidos está alistando a los médicos en su batalla contra los anuncios engañosos y falaces de medicamentos de prescripción dirigidos a los consumidores (llamado anuncios DTC o anuncios directo al consumidor) y otras actividades de promoción dirigidas a los profesionales de la medicina. Probablemente usted ha visto los anuncios de televisión para Viagra, Lipitor, Chantix y otros medicamentos de receta. Desde que la FDA había relajado las normas sobre la difusión de la publicidad de medicamentos de prescripción a finales de 1990, la publicidad DTC ha aumentado más del 300%, con 4 500 millones de dólares gastados en 2009. En realidad eso es menor al máximo de 5 500 millones de dólares en 2006 debido a la recesión. Es difícil para la FDA supervisar los anuncios DTC y otras actividades promocionales dirigidas a los profesionales médicos, por lo que creó el “programa Bad Ad” (programa del Mal Anuncio) y pasó la mayor parte de 2010 educando a los médicos acerca de por qué existe.

1. Visite [www.fda.gov](http://www.fda.gov) y busque el “Bad Ad Program” para aprender más sobre él. ¿Qué está pidiendo la FDA que busquen los médicos en los anuncios DTC y en otras actividades de promoción dirigidas hacia ellos? ¿Cómo podría la industria farmacéutica abusar de este programa? (AACSB: Communication; Ethical Reasoning; Reflective Thinking)
2. Muchos consumidores no están conscientes de los reglamentos de la FDA con respecto a la publicidad DTC. La Agencia cuenta con un programa paralelo —llamado EthicAd— para educar a los consumidores y alentarlos a informar sobre violaciones a la ley. Busque en el sitio Web de la FDA este programa, vea los ejemplos de anuncios correctos e incorrectos y evalúe dos anuncios de medicamentos de prescripción utilizando estas directrices. (AACSB: Communication; Ethical Reasoning; Reflective Thinking)

## Marketing por números Rating de audiencia de televisión

Los rating de Nielsen son muy importantes tanto para los anunciantes como para los programadores de televisión, porque el costo de tiempo de publicidad en televisión se basa en esta clasificación. El *rating* de un programa es el número de hogares en la muestra de Nielsen que sintonizan ese programa dividido entre el número de hogares que poseen un televisor (115 millones en Estados Unidos). La *participación* de la audiencia de un programa es el número de hogares viendo ese espectáculo dividido entre el número de hogares que en realidad tiene encendido el televisor en ese momento. Es decir, los rating consideran todos los hogares que tienen un televisor mientras que la participación considera sólo los hogares que tienen *realmente* el televisor encendido en el momento. Los rating y la participación por lo general se dan juntos. Por ejemplo, supongamos que una hora el domingo por la noche mostró los siguientes rating/participación para las principales cadenas de televisión:

Cadena	Programa	Rating/ Participación
NBC	Sunday Night Football (played on Thursday)	13.6/22
CBS	Big Brother 12	4.6/8
ABC	Wipeout	3.1/5
FOX	Bones	2.9/5
The CW	The Vampire Diaries	2.0/3

1. Si un punto de rating representa el 1% de los hogares de la televisión, ¿cuántos hogares estaban viendo fútbol esa noche? ¿Cuántos hogares estaban sintonizando *The Vampire Diaries*? (AACSB: Communication; Analytical Reasoning).
2. ¿Qué porcentaje total de la audiencia televidente fue capturado por las cinco cadenas? Explique por qué la participación es superior al rating de un determinado programa. (AACSB: Communication; Analytical Reasoning; Reflective Thinking).

## Caso en video OXO

Durante más de 20 años, OXO ha puesto sus reconocidos dispositivos de cocina en casi todos los hogares en Estados Unidos a través de técnicas promocionales no tradicionales tales como el boca en boca, colocación de productos y otras. Aunque OXO es una marca nacional líder, compite en las categorías de productos que son de tamaño pequeño. Con un apretado presupuesto de publicidad, las promociones en los medios masivos no son factibles.

Este video muestra cómo OXO está avanzando con su mezcla promocional a través de campañas de comunicación online y en medios sociales. Para sus marcas Good Grips, Steel, Candela, Tot y Staples/OXO, la empresa está haciendo uso extensivo de las principales

redes sociales, ampliándose hacia la blogosfera, desarrollando campañas publicitarias online y mucho más.

Después de ver el video donde aparece OXO, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo describiría la estrategia general de publicidad de OXO?
2. ¿Por qué ha elegido OXO cambiar su estrategia de promoción en este momento?
3. ¿Está OXO abandonando sus viejos métodos promocionales? ¿Cómo está combinando OXO la nueva estrategia de publicidad con las técnicas de promoción que la han hecho un éxito?

## Casos de empresas 7 Las Vegas / 12 Ogilvy

Vea el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. **Caso 7, Las Vegas: Lo que no está sucediendo en las Vegas** (pp A12–A14). La Ciudad del Pecado hace ajustes para mantener relevante a su marca y los cambios en el entorno de marketing

provocan grandes cambios en el turismo de Las Vegas. **Caso 12, Ogilvy: No es creativo a menos que venda** (pp A22–A24). Con un concurso online, la veterana agencia vuelve a las raíces de la publicidad: vender.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

**PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)**

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 13

# Venta personal y promoción de ventas

## MAPA DEL CAPÍTULO

### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Analizar el papel de los vendedores de una empresa en la creación de valor para los clientes y la construcción de relaciones con ellos. Venta personal (392–394)
- ▶ **OBJETIVO 2** Identificar y explicar los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas. Administración de la fuerza de ventas (395–405)

- ▶ **OBJETIVO 3** Analizar el proceso de venta personal, distinguiendo entre el marketing orientado a la transacción y el marketing relacional. El proceso de venta personal (405–409)
- ▶ **OBJETIVO 4** Explicar cómo se desarrollan e implementan las campañas de promoción de ventas. Promoción de ventas (409–415)



### Presentación de conceptos

En el capítulo anterior aprendió sobre la comunicación de valor para el cliente a través de las comunicaciones integradas de marketing (IMC), así como acerca de dos elementos de la mezcla de promoción: publicidad y relaciones públicas. En este capítulo examinaremos dos elementos más de IMC: venta personal y promoción de ventas. La venta personal es el brazo interpersonal de las comunicaciones de marketing, en el que la fuerza de ventas interactúa con los clientes actuales y los clientes potenciales para construir relaciones y realizar ventas. La promoción de ventas consta de incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras lee, recuerde que aunque este capítulo presenta la venta personal y la promoción de ventas como herramientas separadas, deben ser cuidadosamente integradas con los demás elementos de la mezcla de promoción.

Para empezar, ¿cuál es su primera reacción cuando piensa en un vendedor o una fuerza de ventas? Quizá piense en los agresivos empleados de ventas minoristas, en los anunciantes que “gritan y venden” en la televisión o en el estereotipo efusivo e hipócrita del “vendedor de autos usados”. En realidad, sin embargo, esos estereotipos simplemente no se ajustan a la mayoría de los vendedores de hoy: profesionales de ventas que triunfan no por aprovecharse de los clientes, sino por escuchar sus necesidades y ayudarles a encontrar soluciones. Para la mayoría de las empresas, la venta personal desempeña un papel importante en la construcción de relaciones con los clientes rentables. Considere a Procter & Gamble, cuya fuerza de ventas centrada en el cliente durante mucho tiempo ha sido considerada una de las mejores de Estados Unidos.



▲ Los gerentes de desarrollo del negocio del cliente (CBD) de P&G saben que para que crezca el negocio de P&G, primero deben ayudar a sus socios minoristas a vender las marcas de P&G.

Newscom

*o ejecutivos de cuenta CBD.* Todo esto puede parecer sólo jerga corporativa, pero en P&G la distinción va a la esencia misma de cómo funciona la venta.

P&G entiende que si a sus clientes no les va bien, tampoco le irá bien a la empresa. Por lo tanto, para hacer crecer su propio negocio, P&G debe primero hacer crecer el negocio de los minoristas que venden sus marcas a los consumidores finales. Y en P&G, la responsabilidad primordial de ayudar a los clientes a crecer recae en la fuerza de ventas. En lugar de simplemente vender a sus clientes minoristas y mayoristas, los gerentes de CBD se asocian estratégicamente *con* los clientes para ayudarles a desarrollar su negocio en las categorías de productos de P&G. “Dependemos de ellos tanto como ellos dependen de nosotros”, dice un gerente de CBD. Al asociarse entre ellos, P&G y sus clientes crean relaciones donde todos ganan que ayudan a que ambos prosperen.

La mayoría de los clientes de P&G son empresas grandes y complejas —como Walgreens, Walmart o Dollar General— con miles de tiendas y miles de millones de dólares en ingresos. Trabajar con y vender a tales clientes puede ser una tarea muy compleja, más de lo que podría lograr cualquier vendedor único o equipo de ventas. En cambio, P&G asigna un equipo completo de CBD a todas las cuentas de grandes clientes. Cada equipo de CBD contiene no sólo los vendedores sino también un complemento integral de especialistas en cada aspecto de la venta de las marcas de consumo de P&G en el nivel minorista.

Los equipos CBD varían en tamaño dependiendo del cliente. Por ejemplo, Walmart, el más grande cliente de P&G —que representa un sorprendente 20% de las ventas de la empresa— tiene un equipo de CBD de 350 personas. Por el contrario, el equipo de P&G para atender a Dollar General consta de cerca de 30 personas. Independientemente de su tamaño, cada equipo de CBD constituye una unidad completa y multifuncional de servicio al cliente. Cada equipo incluye un gerente de CBD y varios ejecutivos de cuenta CBD (cada uno responsable de una categoría específica de producto de P&G), apoyados por los especialistas en estrategia de marketing, desarrollo de producto, operaciones, sistemas de información, logística, finanzas y recursos humanos.

Para lidiar efectivamente con las grandes cuentas, los vendedores de P&G deben ser inteligentes, estar bien capacitados y estratégicamente posicionados. Tratan diariamente con compradores minoristas de alto nivel que pueden adquirir anualmente cientos de millones de dólares de marcas de P&G y de la competencia. Se necesita mucho más que una sonrisa amable y un firme apretón de manos para interactuar con tales compradores. Sin embargo, los vendedores individuales de P&G no pueden saberlo todo y, gracias a la estructura de ventas del CBD, no tienen que hacerlo. En cambio, como miembros de un equipo completo de CBD, los vendedores de P&G tienen a la mano todos los recursos necesarios

## Primera parada

### P&G: No son ventas, es desarrollo del negocio del cliente

Durante décadas, Procter & Gamble ha sido la primera en la lista de excelencia de las empresas de marketing sobresalientes. Los expertos apuntan a lo estable de las marcas líderes de venta al consumidor de P&G, o a que, año tras año, P&G es el más grande anunciantes del mundo. Los consumidores parecen estar de acuerdo. Va a encontrar al menos una de las marcas taquilleras de P&G en el 99% de los hogares estadounidenses; en muchos encontrará una docena o más de sus conocidos productos. P&G es también muy respeta da por otra cosa: su excelente fuerza de ventas, centrada en el cliente.

La fuerza de ventas de P&G ha sido durante mucho tiempo un ícono estadounidense de la crema y nata de las ventas. Cuando se trata de selección, formación y gestión de vendedores, P&G establece el estándar de oro. La compañía emplea una fuerza de ventas masiva de más de 5 000 vendedores en todo el mundo. En P&G, sin embargo, rara vez le llaman *ventas*; más bien se refieren a ellas como *desarrollo del negocio del cliente* (CBD). Y los representantes de ventas de P&G no son *vendedores*; son *gerentes de CBD*.

La fuerza de ventas de P&G ha sido, durante años, un ícono estadounidense de la crema y nata de las ventas. Pero en P&G rara vez les llaman *ventas*; más bien se refieren a ellas como *desarrollo del negocio del cliente*.

para resolver incluso los problemas más desafiantes del cliente. "Tengo todo lo que necesito aquí", dice un ejecutivo de cuenta de cuidado del hogar. "Si mi cliente necesita ayuda con promociones dentro de la tienda, puedo caminar por este pasillo y hablar con alguien de marketing de mi equipo sobre algún tipo de acuerdo promocional. Es así de sencillo".

El desarrollo del negocio del cliente implica asociarse con los clientes para identificar conjuntamente estrategias generadoras de valor y satisfacción para el comprador, y que son capaces de impulsar las ventas rentables a nivel de tienda. Cuando se trata de sacar de los estantes de las tiendas para meter en los carritos de compras de los consumidores las marcas Tide, Pampers, Gillette u otras marcas de P&G de forma rentable, los representantes de P&G y sus equipos a menudo saben más que los compradores minoristas a los que asesoran. De hecho, los socios minoristas de P&G a menudo dependen de equipos CBD para administrar no sólo las marcas de P&G en sus estantes, sino también categorías enteras de producto, incluyendo las marcas competidoras.

Espere un momento. ¿Tiene sentido dejar que P&G asesore sobre el inventario y la colocación tanto de las marcas de los competidores como de la propia? ¿Un representante CBD de P&G nunca le aconsejaría a un comprador minorista tener menos productos de P&G y más de una marca de la competencia, o sí? Créalo o no, eso sucede todo el tiempo. El objetivo principal del equipo de CBD es ayudar al cliente a ganar en cada categoría de producto. A veces, el análisis muestra que la mejor solución para el cliente es "más producto del competidor". Para P&G, eso está bien. Sabe que en última instancia, crear la mejor situación para el vendedor atrae más tráfico de clientes, lo que a su vez probablemente conducirá a mayores ventas de otros productos de P&G en la misma categoría. Debido a que la mayoría de las marcas de P&G son líderes en participación de mercado, la compañía tiende a beneficiarse más por el incremento de tráfico que los competidores. Nuevamente, lo que es bueno para el cliente es bueno para P&G: todos ganan.

El trato honesto y abierto también ayuda a construir relaciones a largo plazo con los clientes. Los vendedores de P&G se convierten en asesores de confianza de sus socios minoristas, y trabajan duro para mantener ese estatus. "Me tomó cuatro años construir la confianza que tengo con mi compradora", dice un veterano ejecutivo de cuenta de CBD. "Si la convenio de comprar productos de P&G que no puede vender, o de sacar del inventario las marcas competidoras que ella debería estar vendiendo, yo podría perder esa confianza en un instante".

Finalmente, la colaboración es por lo general una calle de dos sentidos: P&G da y los clientes dan a cambio. "Ayudamos a los clientes a ejecutar un conjunto de anuncios o hacer algunos eventos de comercialización, y generalmente hay un rendimiento sobre la inversión", explica otro gerente de CBD. "Tal vez nos ayude con la distribución de un producto nuevo o con aumentar el espacio disponible en, digamos, productos para el cuidado de telas. Estamos muy dispuestos a hacerlo si el esfuerzo crea valor para nosotros, así como para el cliente y para el consumidor final".

Según P&G, "el desarrollo del negocio del cliente es vender y mucho más. Es un enfoque específico de P&G [que nos permite] ampliar el negocio trabajando como un 'socio estratégico' con nuestras cuentas, concentrándonos en construir oportunidades de negocios de mutuo beneficio. Todos los clientes desean mejorar su negocio; es [nuestro] papel ayudarles a identificar las mejores oportunidades".

Así, los vendedores de P&G no son los estereotipos efusivos e hipócritas que algunas personas han llegado a esperar cuando piensan en ventas. De hecho, ni siquiera se llaman *vendedores*. Son *gerentes de desarrollo del negocio del cliente*, profesionales de ventas talentosos, bien preparados y educados, que hacen todo lo posible por ayudar a los clientes a tener éxito. Ellos saben que las buenas ventas implican trabajar con los clientes para resolver sus problemas para beneficio mutuo, también están conscientes de que si los clientes tienen éxito, ellos también lo tendrán.<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**E**n este capítulo, examinaremos dos herramientas más de la mezcla de promoción: la *venta personal* y la *promoción de ventas*. La venta personal consta de interacciones interpersonales con clientes y clientes potenciales para realizar ventas y mantener relaciones con el cliente. La promoción de ventas consiste en usar incentivos a corto plazo para alentar las compras, obtener soporte del revendedor y mejorar los esfuerzos de ventas.

### Comentario del autor ➤

La venta personal es el brazo interpersonal de la mezcla de promoción. La fuerza de ventas de la empresa crea y comunica valor para el cliente a través de interacciones personales con los clientes.

## Venta personal

Alguna vez lo señaló Robert Louis Stevenson: "Todo el mundo vive de vender algo". Las empresas de todo el mundo utilizan las fuerzas de ventas para vender productos y servicios a los clientes empresariales y los consumidores finales. Pero las fuerzas de ventas se encuentran también en muchos otros tipos de organizaciones. Por ejemplo, las universidades utilizan reclutadores para atraer nuevos estudiantes y las iglesias utilizan comités de afiliación para atraer a nuevos miembros. Los museos y las organizaciones de artes utilizan recaudadores profesionales para ponerse en contacto con los donantes y recaudar fondos. Incluso los gobiernos utilizan fuerzas de ventas. El Servicio Postal de Estados Unidos, por ejemplo, utiliza una fuerza de ventas para vender Express Mail y otros servicios a clientes corporativos. En la primera parte de este capítulo,

examinaremos el papel de la venta personal en la organización, las decisiones de administración de la fuerza de ventas y el proceso de la venta personal.

## La naturaleza de la venta personal

### Venta personal

Presentaciones personales realizadas por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y generar relaciones con los clientes.

### Vendedor

Individuo que representa a una empresa ante los clientes y que desempeña una o más de las siguientes actividades: prospección, comunicación, venta, servicios, recopilación de la información y generación de relaciones.



**▲ Venta profesional: se requiere más que hablar rápido y una cálida sonrisa para vender locomotoras diesel de alta tecnología. El verdadero reto para GE consiste en ganar los negocios de los compradores al construir sociedades con sus clientes todo el día, todos los días, cada año, todos los años.**

GE Transportation

La **venta personal** es una de las profesiones más antiguas del mundo. Las personas que hacen ventas tienen muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, agentes, gerentes de distrito, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas e ingenieros de ventas.

Las personas tienen muchos estereotipos acerca de los vendedores, algunos incluso desfavorables. La palabra *vendedor* puede traer a la mente la imagen de Dwight Schrute, el terco vendedor de papel Dunder Mifflin del programa de televisión *The Office*, que carece de sentido común y de habilidades sociales. O pueden pensar en los merolicos de la TV que pregonan desde el ShamWow hasta la barredora Swivel Sweeper y el aparato para pintar Point'n Paint en infomerciales. Sin embargo, la mayoría de los vendedores están muy lejos de estos lamentables estereotipos.

Como la historia de la apertura de P&G muestra, la mayoría de los vendedores son profesionales bien entrenados y educados que agregan valor para los clientes y mantienen relaciones a largo plazo con ellos; los escuchan, evalúan sus necesidades y organizan los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas. Los mejores vendedores son los que trabajan estrechamente con los clientes para beneficio mutuo.

Consideré el negocio de locomotoras a diesel de GE. ► Se necesita más que hablar rápido y una cálida sonrisa para vender un lote de locomotoras de alta tecnología de 2 millones de dólares. Una sola venta grande puede fácilmente llegar a los cientos de millones de dólares. Los vendedores de GE encabezan un amplio equipo de especialistas de la empresa, todos dedicados a encontrar las maneras de satisfacer las necesidades de los grandes clientes. El proceso de venta puede tomar años desde la primera presentación de ventas hasta el día en que se anuncie el primer contrato. El verdadero reto es ganar los negocios de los compradores al construir sociedades con ellos todo el día, todos los días, cada año, todos los años, y que éstas estén basadas en productos de gran calidad y estrecha colaboración.

El término **vendedor** abarca una amplia gama de posiciones. En un extremo, un vendedor podría ser en gran medida un *tomador de pedidos*, como el vendedor de una tienda departamental que se para detrás del mostrador. En el otro extremo están los *captadores de pedidos*, cuyas posiciones demandan *venta creativa y construcción de relaciones* para productos y servicios que van desde electrodomésticos, equipos industriales y locomotoras hasta servicios de tecnología de información y seguros. En este capítulo nos centramos en los tipos más creativos de venta y en el proceso de construir y administrar una fuerza de ventas eficaz.

## El papel de la fuerza de ventas

La venta personal es el brazo interpersonal de la mezcla de promoción. La publicidad consiste en gran parte en comunicación no personal con grandes grupos de consumidores. Por el contrario, la venta personal implica interacciones interpersonales entre vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, por correo electrónico, a través de video o conferencias Web, o por otros medios. La venta personal puede ser más eficaz que la publicidad en las situaciones más complejas de ventas. Los vendedores pueden sondear a los clientes para obtener más información acerca de sus problemas y, a continuación, ajustar la oferta de marketing y su presentación para adaptarse a las necesidades especiales de cada cliente.

El papel de la venta personal varía de una empresa a otra. Algunas incluso no tienen vendedores; por ejemplo, las empresas que venden sólo en línea o a través de catálogos, o las empresas que venden a través de los representantes del fabricante, agentes de ventas o intermediarios. En la mayoría de las empresas, sin embargo, la fuerza de ventas desempeña un papel importante. En las empresas que venden productos y servicios para empresas, como IBM, DuPont o Boeing, los vendedores trabajan directamente con los clientes. En las empresas de productos de consumo como Nestlé o Nike, la fuerza

de ventas desempeña un importante papel tras bambalinas. Trabajan con mayoristas y minoristas para obtener su apoyo y ayudarlos a ser más eficaces en la venta de los productos de la empresa.

### Vinculación de la empresa con sus clientes

La fuerza de ventas sirve como un vínculo esencial entre una empresa y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a dos amos: al vendedor y al comprador. En primer lugar, ellos representan a la empresa ante los clientes. Encuentran y desarrollan nuevos clientes y comunican información acerca de los productos y servicios de la empresa. Venden productos acercándose a los clientes, presentando sus ofertas, respondiendo a las objeciones, negociando precios y condiciones, cerrando ventas y manteniendo cuentas.

Al mismo tiempo, los vendedores representan a los clientes ante la empresa, actuando dentro de ella como “paladines” de los intereses de los clientes y gestionando la relación comprador-vendedor. Los vendedores comunican las preocupaciones del cliente sobre los productos y las acciones de la empresa a quienes pueden manejárlas. Aprenden acerca de las necesidades del cliente y trabajan con otras personas fuera del departamento de marketing de la empresa para desarrollar un mayor valor para el cliente.

De hecho, para muchos clientes, el vendedor es la compañía, la única manifestación tangible de la empresa que ven. Por lo tanto, los clientes pueden ser leales a los vendedores, así como a las empresas y productos que representan. Este concepto de *lealtad del vendedor* presta más importancia a las habilidades del vendedor de construcción de relaciones con el cliente. Las fuertes relaciones con el vendedor darán lugar a fuertes relaciones con la empresa y sus productos. Por el contrario, las malas relaciones probablemente darán por resultado malas relaciones con la empresa y el producto.

Dado su papel en la vinculación de la empresa con sus clientes, la fuerza de ventas debe estar fuertemente enfocada a dar soluciones al cliente. De hecho, un enfoque de soluciones para el cliente como

el que se menciona es indispensable no sólo para la fuerza de ventas, sino también para toda la organización. De acuerdo con Anne Mulcahy, exitosa ex CEO y Presidenta de Xerox, quien inició su carrera en ventas, un fuerte enfoque en el servicio al cliente “tiene que ser el centro de su universo, el corazón de cómo usted dirige su empresa”.<sup>2</sup>

### Coordinación de marketing y ventas

En un panorama ideal, la fuerza de ventas y otras funciones de marketing (planificadores, gerentes de marca e investigadores de marketing) deberían colaborar de manera conjunta para crear valor a los clientes. Lamentablemente algunas empresas todavía tratan las ventas y el marketing como funciones separadas. Cuando esto sucede, los grupos separados de marketing y de ventas pueden no llevarse bien. Cuando las cosas van mal, los mercadólogos culpan a la fuerza de ventas por su pobre ejecución de lo que ellos perciben como una estrategia espléndida. A su vez, el equipo de ventas culpa a los mercadólogos por ser ajenos a lo que realmente está pasando con los clientes. Ninguno de los grupos valora las contribuciones del otro. Sin embargo, si no se reparan, tales desconexiones entre ventas y marketing pueden dañar las relaciones con los clientes y el rendimiento de la empresa.

Una empresa puede tomar varias medidas para ayudar a acercar sus funciones de marketing y ventas. En el nivel más básico, puede incrementar las comunicaciones entre los dos grupos organizando reuniones conjuntas y desglosando los canales de comunicación. Puede crear oportunidades para que los vendedores y los mercadólogos trabajen juntos. Los investigadores y gerentes de marca pueden acompañar a las visitas de ventas o asistir a sesiones de planificación de ventas. A su vez, los vendedores pueden asistir a las sesiones de planificación de marketing y compartir sus conocimientos de primera mano del cliente.

Una empresa también puede crear objetivos comunes y sistemas de recompensas para los equipos de ventas y marketing o asignar enlaces de marketing-ventas, gente de marketing que “vive con la fuerza de ventas” y ayuda a coordinar programas y esfuerzos de marketing y de la fuerza de ventas. Finalmente, puede nombrar a un ejecutivo de marketing de alto nivel para supervisar tanto a ventas como a marketing. Esa persona puede ayudar a infundir el objetivo común de crear valor para los clientes para a cambio captar valor, tanto a marketing como a ventas.<sup>3</sup>



▲ Los vendedores vinculan a la empresa con sus clientes. Para muchos clientes, el vendedor es la compañía.

Glowimages

## Comentario del autor ➤

Aquí presentamos otra definición de administración de la fuerza de ventas: “la planificación, organización, liderazgo y control de programas de contacto personal diseñados para lograr relaciones rentables con el cliente”. Una vez más, el objetivo de toda actividad de marketing es crear valor para el cliente y construir relaciones con los clientes.

### Administración de la fuerza de ventas

Análisis, planificación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas.

### Estructura territorial de la fuerza de ventas

Una organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un territorio geográfico exclusivo en el que vendedor vende la línea completa de la empresa.

### Estructura de fuerza de ventas por producto

Organización de la fuerza de ventas en la cual los vendedores se especializan en vender solamente una porción de los productos o líneas de la empresa.

### Estructura de fuerza de ventas por cliente (o de mercado)

Organización de la fuerza de ventas en la que los vendedores se especializan en las ventas únicamente a determinados clientes o sectores.

## Administración de la fuerza de ventas

Definimos la **administración de la fuerza de ventas** como el análisis, la planificación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Esto incluye el diseño de la estrategia de la fuerza de ventas y su estructura, así como reclutamiento, selección, formación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores de la empresa. Estas importantes decisiones de administración de la fuerza de ventas se muestran en la ➤ **Figura 13.1** y se analizan en las secciones siguientes.

### Diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas

Los gerentes de marketing enfrentan varias cuestiones de estrategia y diseño de la fuerza de ventas. ¿Cómo se deberían estructurar sus tareas y vendedores? ¿Qué tan grande debe ser la fuerza de ventas? ¿Deberían los vendedores vender solos o trabajar en equipo con otras personas en la empresa? ¿Deberían vender en campo, por teléfono o en la Web? A continuación abordaremos estas cuestiones.

### La estructura de la fuerza de ventas

La empresa puede dividir las responsabilidades de ventas a lo largo de varias líneas. La decisión de la estructura es sencilla si la compañía vende sólo una línea de productos para una industria con clientes en muchos lugares. En ese caso la empresa usaría una *estructura territorial de la fuerza de ventas*. Sin embargo, si la empresa vende muchos productos a muchos tipos de clientes, es posible que tenga una *estructura de fuerza de ventas por producto*, una *estructura de fuerza de ventas por cliente* o una combinación de ambos.

En la **estructura territorial de la fuerza de ventas** cada vendedor tiene asignada un área geográfica exclusiva y vende 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 fija las responsabilidades. También aumenta el deseo del vendedor de construir relaciones con los clientes locales que, a su vez, mejorarán la eficacia de la venta. Por último, debido a que cada vendedor viaja dentro de un área geográfica limitada, los gastos de viaje son relativamente pequeños. Una organización territorial de ventas a menudo es apoyada por muchos niveles de puestos de gerencia de ventas. Por ejemplo, los representantes de ventas individuales por territorio pueden informar a los gerentes de área, quienes a su vez informarán a los gerentes regionales que responden a un director de ventas.

Si una empresa tiene numerosos y complejos productos puede adoptar una **estructura de fuerza de ventas por producto**, en la que la fuerza de ventas se especializa en líneas de productos. Por ejemplo, GE emplea diferentes fuerzas de ventas dentro de las diferentes divisiones de productos y servicios de sus actividades principales. Dentro de la infraestructura de GE, por ejemplo, la empresa tiene fuerzas de ventas independientes para aviación, energía, transporte y productos y tecnologías de procesamiento de agua. Ningún vendedor único puede convertirse en experto en todas estas categorías de producto, por lo que se requiere la especialización por producto. Asimismo, GE Healthcare emplea diferentes fuerzas de ventas para imágenes de diagnóstico, ciencias de la vida y productos y servicios integrados de TI. En total, una empresa tan grande y compleja como GE puede tener decenas de fuerzas de ventas independientes ofreciendo su diversa cartera de productos y servicios.

El uso de una **estructura de fuerza de ventas por cliente (o de mercado)**, permite que la empresa organice su fuerza de ventas a lo largo de líneas de cliente o industrias. Es posible configurar fuerzas de ventas independientes para diferentes industrias, atendiendo a los clientes actuales en lugar de encontrar nuevos clientes y atendiendo las grandes cuentas en lugar de las cuentas regulares.<sup>4</sup> Organizar la fuerza de ventas a partir de los clientes puede ayudar a una empresa a construir relaciones más estrechas con los clientes importantes. Muchas empresas incluso tienen fuerzas de ventas especiales para manejar las necesidades de los grandes clientes individuales. Por ejemplo, el fabricante de electrodomésticos Whirlpool asigna equipos individuales de vendedores a los grandes clientes minoristas como Sears, Lowe's, Best Buy y Home Depot. Cada equipo de ventas de Whirlpool se alinea con el equipo de compras del cliente de gran tamaño.

➤ **Figura 13.1** Pasos principales en la administración de la fuerza de ventas





**▲ Estructura de la fuerza de ventas: Whirlpool especializa su fuerza de ventas por cliente y por territorio para cada grupo de clientes clave.**

Newscom

Cuando una empresa vende una gran variedad de productos a muchos tipos de clientes en una amplia área geográfica, a menudo emplea una *estructura compleja de la fuerza de ventas*, que combina varios tipos de organización. Los vendedores pueden estar especializados por cliente y por territorio; por producto y territorio; por producto y cliente; o por territorio, producto y cliente. ▶ Por ejemplo, Whirlpool especializa su fuerza de ventas por cliente (con diferentes equipos de ventas para Sears, Lowe's, Best Buy y Home Depot y para minoristas independientes más pequeños) y además por territorio para cada grupo de clientes clave (representantes de territorio, gerentes de territorio, gerentes regionales, etcétera). Ninguna estructura única es mejor para todas las empresas y situaciones. Cada empresa debe seleccionar la estructura de fuerza de ventas que mejor atienda las necesidades de sus clientes y se ajuste a su estrategia de marketing global.

### Tamaño de la fuerza de ventas

Una vez que la empresa ha establecido su estructura, está lista para considerar el *tamaño de la fuerza de ventas*. Las

fuerzas de ventas varían en tamaño desde sólo unos pocos 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; Xerox, a 15 000.<sup>5</sup> Los vendedores constituyen uno de los activos más productivos —y caros— de la empresa. Por lo tanto, aumentar su número también incrementa las ventas y los costos.

Muchas empresas utilizan algún tipo de *enfoque de la carga de trabajo* para establecer el tamaño de la fuerza de ventas. Con este enfoque, la empresa primero agrupa las cuentas en diferentes clases según su tamaño, el estado de la cuenta u otros factores relacionados con la cantidad de esfuerzo necesario para mantener la cuenta. A continuación, determina el número de vendedores que es necesario para hacer el número deseado de visitas a cada clase de cuentas.

La empresa podría pensar de la siguiente forma: supongamos que tenemos 1 000 cuentas de nivel A y 2 000 de nivel B. Las cuentas de nivel A requieren 36 visitas por año, y las cuentas de nivel B requieren 12 visitas al año. En este caso, la *carga de trabajo* de la fuerza de ventas —el número de visitas que debe hacer al año— es de 60 000 visitas [(1 000 × 36) + (2 000 × 12) = 36 000 + 24 000 = 60 000]. Supongamos que nuestro vendedor promedio puede hacer 1 000 visitas al año. Por lo tanto, necesitamos a 60 vendedores (60 000 ÷ 1 000).

### Otras cuestiones de estructura y estrategia de la fuerza de ventas

La gerencia de ventas también debe determinar quién estará involucrado en el esfuerzo de ventas y cómo trabajarán en equipo las personas de ventas y de apoyo de ventas.

**Fuerza de ventas externa  
(o fuerza de ventas en campo)**  
Vendedores que viajan a visitar clientes en campo.

**Fuerza de ventas interna**  
Vendedores que llevan a cabo negocios desde sus oficinas por medio del teléfono, Internet o visitas de compradores potenciales.

**Fuerzas de ventas internas y externas.** La empresa puede tener una **fuerza de ventas externa** (o **fuerza de ventas en campo**), una **fuerza de ventas interna** o ambas. Los vendedores externos viajan para visitar a los clientes en campo. En contraste, los vendedores internos realizan negocios desde sus oficinas a través del teléfono, Internet o visitas de compradores.

Algunos vendedores internos ofrecen apoyo para la fuerza de ventas externa, liberándoles para pasar más tiempo vendiendo a las grandes cuentas y encontrando nuevos clientes potenciales. Por ejemplo, el *personal de apoyo de ventas técnicas* proporciona información técnica y respuestas a las preguntas de los clientes. Los *asistentes de ventas* proporcionan respaldo administrativo para los vendedores externos. Llaman con antelación y confirman las citas, dan seguimiento a las entregas y responden a las preguntas de los clientes cuando no es posible localizar a los vendedores externos. El uso de tales combinaciones de vendedores internos y externos puede ayudar a atender mejor a los clientes importantes. El representante interno proporciona acceso y apoyo diario, mientras que el externo proporciona colaboración cara a cara y construcción de relaciones.

Otros vendedores internos hacen más que solamente proporcionar apoyo. Los *vendedores de telemarketing* y *vendedores de Internet* utilizan el teléfono e Internet para encontrar nuevos clientes potenciales y calificar sus oportunidades de venta o para vender y dar servicio directamente a sus cuentas. El telemarketing y la venta por Internet pueden ser muy eficaces y menos costosas formas

de vender a los clientes más pequeños y difíciles de alcanzar. Dependiendo de la complejidad del producto y del cliente, por ejemplo, un vendedor de telemarketing puede realizar entre 20 y 33 contactos al día con tomadores de decisiones, comparado con el promedio de 4 que puede hacer un vendedor externo. Además, mientras que el promedio de una visita de ventas en campo de negocio a negocio cuesta 350 dólares o más, una llamada de telemarketing industrial de rutina cuesta sólo unos 5 dólares (una llamada compleja cuesta aproximadamente 20 dólares).<sup>6</sup>

Aunque el Registro de No Llamar del gobierno federal estadounidense afectó a las ventas telefónicas a los consumidores, el telemarketing sigue siendo una herramienta vital para muchos mercadólogos B-to-B. Para algunas pequeñas empresas, la venta por teléfono e Internet pueden ser los principales métodos de venta. Sin embargo, las grandes empresas también utilizan estas tácticas: vender directamente a los clientes pequeños y medianos o ayudar con los grandes. Especialmente en el periodo de austeridad tras la reciente recesión, muchas empresas reducen sus visitas personales e incrementan las ventas por teléfono, correo electrónico e Internet.

► Para muchos tipos de productos y situaciones de venta, la venta por teléfono o Internet puede ser tan eficaz como una visita personal de ventas:



▲ Para muchos tipos de situaciones de venta, la venta por teléfono o Web puede ser tan eficaz como una visita personal de ventas. En Climax Portable Machine Tools, los representantes telefónicos construyen relaciones sorprendentemente fuertes y personales con el cliente.

Glowimages

Climax Portable Machine Tools, que fabrica herramientas portátiles para la industria del corte de metales, ha demostrado que el telemarketing puede ahorrar dinero y seguir brindando un derroche de atención a los compradores. Bajo el viejo sistema, los ingenieros de ventas de Climax pasaban un tercio de su tiempo en la carretera, capacitando a los vendedores de sus distribuidores y acompañándolos a sus visitas. Podían hacer unos cuatro contactos al día. Ahora, cada uno de los cinco ingenieros de ventas del equipo de ventas interno de Climax llama a unos 30 clientes potenciales al día, dando seguimiento a las oportunidades de venta generadas por anuncios y correos electrónicos. Debido a que cerrar una venta toma unas cinco llamadas, los ingenieros de ventas actualizan el perfil de un cliente potencial después de cada contacto, observando el grado de compromiso, sus requisitos, la próxima fecha de llamada y comentarios personales. “Si alguien menciona que se va en un viaje de pesca, nuestro ingeniero de ventas ingresa ese dato en el sistema de información de ventas y lo utiliza para personalizar la siguiente llamada telefónica”, dice el presidente de Climax, señalando que esto es una manera de construir buenas relaciones.

Otra buena oportunidad es que el primer contacto con un cliente potencial incluye una tarjeta de visita del ingeniero de ventas con su fotografía. El sistema de información de clientes de Climax también brinda a los representantes internos acceso instantáneo a la información de clientes in-

gresada por la fuerza de ventas externa y el personal de servicio. Armados con toda la información, los representantes internos pueden construir relaciones sorprendentemente fuertes y personales con los clientes. Por supuesto, se necesita más que ser amistoso para vender por teléfono herramientas de maquinado de 15 000 dólares (los pedidos especiales pueden llegar a los 200 000 dólares), pero el enfoque de telemarketing funciona bien. Cuando se les preguntó a los clientes de Climax, “¿Usted ve con suficiente frecuencia al ingeniero de ventas?” la respuesta fue abrumadoramente positiva. Mucha gente no se dio cuenta que el único contacto que tenían con Climax había sido por teléfono.<sup>7</sup>

**Venta en equipo.** A medida que los productos se vuelven más complejos, y los clientes más grandes y exigentes, un solo vendedor simplemente no puede manejar todas las necesidades de un cliente grande. En su lugar, la mayoría de las empresas ahora utilizan la **venta en equipo** para dar servicio a las cuentas grandes y complejas. La venta en equipo puede desenterrar problemas, brindar soluciones y construir oportunidades en forma tal que ningún vendedor individual podría hacerlo. Estos equipos pueden incluir a expertos de cualquier área o nivel de la empresa vendedora: ventas, marketing, servicios técnicos y de apoyo, I y D, ingeniería, operaciones, finanzas y otros.

En muchos casos, el cambio para hacer venta en equipo es un reflejo de cambios similares en las organizaciones de los clientes compradores. Muchas grandes empresas clientes han implementado las compras en equipo, que requieren que los mercadólogos empleen una venta en equipo equivalente. Cuando trata con cuentas grandes y complejas, un vendedor no puede ser experto en todo lo que necesita el cliente. En cambio, la venta se realiza por los equipos de cuentas estratégicas, dirigidos por gerentes de cuenta de alto nivel o gerentes de negocios del cliente.

Algunas empresas, como IBM, Xerox y P&G, han utilizado equipos durante mucho tiempo. En la historia inicial del capítulo, aprendimos que los representantes de ventas de P&G están

## Venta en equipo

Utilizar equipos de personas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, soporte técnico e incluso de la alta dirección para atender las cuentas grandes y complejas.

organizados en equipos de desarrollo del negocio del cliente (CDB). A cada equipo de CDB se le asigna a un importante cliente de P&G, como Walmart, Safeway o CVS Pharmacy. La organización de CBD se enfoca en atender las necesidades completas de cada cliente importante. Permite a P&G “hacer crecer el negocio trabajando como un ‘socio estratégico de nuestras cuentas’, no sólo como un proveedor.<sup>8</sup>

Sin embargo, la venta en equipo tiene algunas dificultades. Por ejemplo, los vendedores son competitivos por naturaleza y a menudo han sido capacitados y recompensados por un desempeño individual sobresaliente. Los vendedores que están acostumbrados a tener a los clientes para sí mismos pueden tener problemas para aprender a trabajar con otros y a confiar en otros miembros de un equipo. Además, la venta en equipo puede confundir o abrumar a los clientes acostumbrados a trabajar con un único vendedor. Finalmente, las dificultades en la evaluación de las contribuciones individuales al esfuerzo del equipo de ventas pueden crear algunos problemas de remuneración de difícil resolución.

## Reclutamiento y selección de vendedores

En el corazón de cualquier operación exitosa de fuerza de ventas se encuentra el reclutamiento y la selección de buenos vendedores. La diferencia de rendimiento entre un vendedor promedio y un vendedor superior puede ser sustancial. En una fuerza de ventas típica, el 30% de los vendedores podrían traer 60% de las ventas. Así, la selección cuidadosa de vendedores puede aumentar enormemente el desempeño general de ventas. Más allá de las diferencias de rendimiento de ventas, la mala selección resulta en una costosa rotación de personal. Cuando un vendedor renuncia, los costos de búsqueda y formación de uno nuevo —además de los costos de ventas perdidas— pueden ser muy altos. Además, una fuerza de ventas con mucha gente nueva es menos productiva y la rotación de personal perturba las importantes relaciones con los clientes.

¿Qué diferencia a los grandes vendedores del resto? En un esfuerzo por perfilar a los mejores vendedores, Gallup Consulting, una división de la organización conocida de sondeo Gallup, ha entrevistado a cientos de miles de vendedores. ► Su investigación sugiere que los mejores vendedores poseen cuatro talentos claves: motivación intrínseca, un estilo de trabajo disciplinado, la capacidad de cerrar una venta y, quizás lo más importante, la capacidad de construir relaciones con los clientes.<sup>9</sup>

Los súper vendedores están motivados desde dentro, tienen un impulso inquebrantable por sobresalir. Algunos vendedores son impulsados por dinero, un deseo de reconocimiento o la satisfacción de competir y ganar. Otros son impulsados por el deseo de ofrecer servicio y construir relaciones. Los mejores vendedores tienen algo de cada una de estas motivaciones. También tienen un estilo de trabajo disciplinado. Establecen planes detallados, organizados y los llevan a cabo de manera oportuna.

Pero la motivación y la disciplina significan poco a menos que den como resultado el cierre de más ventas y la construcción de mejores relaciones con el cliente. Los súper vendedores desarrollan las habilidades y conocimientos que necesitan para hacer el trabajo; quizás lo más importante, son excelentes solucionadores de problemas del cliente y constructores de relaciones. Ellos entienden las necesidades de sus clientes. Hable con ejecutivos de ventas y ellos le describirán a los mejores en estos términos: buenos escuchas, capaces de empatía, pacientes, afectuosos y sensibles. Los que tienen el mejor desempeño pueden ponerse del lado del comprador y ver el mundo a través de los ojos de sus clientes. No sólo quieren agradarlos; desean agregar valor para ellos.



**► Grandes vendedores: los mejores vendedores poseen motivación intrínseca, un estilo de trabajo disciplinado, la capacidad de cerrar la venta y, quizás lo más importante, la capacidad de construir relaciones con los clientes.**

Glowimages

Dicho esto, no hay una forma correcta para vender. Cada vendedor exitoso utiliza un método distinto, el que mejor le permite aplicar sus fortalezas y talentos únicos. Por ejemplo, algunos vendedores disfrutan la emoción de una venta más difícil al enfrentar retos y ganándose a las personas. Otros podrían aplicar talentos “más suaves” para alcanzar el mismo objetivo. “La clave es que los representantes de ventas comprendan y fomenten sus talentos innatos para desarrollar su propio enfoque personal y lograr los tratos a su manera”, dice un experto en ventas.<sup>10</sup>

Al hacer reclutamiento de personal, la empresa debe analizar el trabajo de ventas en sí mismo y las características de sus vendedores más exitosos a fin de identificar las características que su

industria requiere. A continuación debe contratar a los vendedores adecuados. El departamento de recursos humanos busca solicitantes obteniendo nombres de candidatos de sus vendedores actuales, mediante agencias de empleo, en Internet, publicando anuncios clasificados y a través de servicios de bolsa de trabajo de las universidades. Otra fuente es atraer a los mejores vendedores de otras empresas. Los vendedores comprobados necesitan menos capacitación y pueden ser productivos inmediatamente.

El reclutamiento atraerá a muchos solicitantes de entre los cuales la empresa debe seleccionar a los mejores. El procedimiento de selección puede variar desde una sola entrevista informal a largas pruebas y entrevistas. Muchas empresas hacen pruebas formales a los solicitantes de ventas. Normalmente, los exámenes miden sus aptitudes de ventas, las habilidades analíticas y organizativas, sus rasgos de personalidad y otras características. Pero las puntuaciones de las pruebas solamente proporcionan una pieza de información dentro de un conjunto que incluye características personales, referencias, antecedentes de empleo y reacciones del entrevistador.

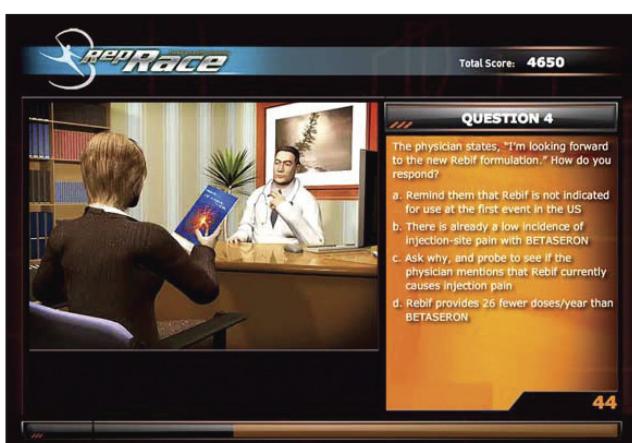
## Capacitación de los vendedores

Los nuevos vendedores pueden pasar desde unas pocas semanas o meses hasta un año o más en capacitación. Después de que termina la capacitación inicial, la mayoría de las empresas ofrecen capacitación continua de ventas a través de seminarios, reuniones de ventas, e Internet, y *e-learning* a lo largo de la carrera del vendedor. En total, las empresas estadounidenses gastan miles de millones de dólares anualmente en la capacitación de sus vendedores, y el entrenamiento de ventas normalmente ocupa la mayor parte del presupuesto de capacitación. Aunque la capacitación puede ser costosa, también puede producir rendimientos espectaculares. Por ejemplo, un estudio reciente mostró que la capacitación de ventas realizada por ADP, una empresa de servicios administrativos, dio por resultado un ROI de casi 338% en sólo 90 días.<sup>11</sup>

Los programas de capacitación tienen varios objetivos. En primer lugar, los vendedores necesitan saber acerca de los clientes y cómo construir relaciones con ellos. Por lo tanto, el programa de capacitación debe enseñarles sobre los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, sus motivos y hábitos de compras. Debe también enseñarles cómo vender eficazmente y capacitarlos en los fundamentos del proceso de venta. Los vendedores también necesitan conocer e identificarse con la empresa, sus productos y sus competidores. Por lo tanto, un programa eficaz de capacitación les enseñará acerca de los objetivos de la empresa, su organización, productos y las estrategias de los competidores principales.

Actualmente muchas empresas están agregando *e-learning* a sus programas de capacitación de ventas. La capacitación online puede variar desde capacitación de un producto basada en texto y ejercicios de ventas basados en Internet para construir habilidades de ventas, hasta sofisticadas simulaciones que recrean la dinámica de las visitas de ventas reales. La capacitación online, en vez de *in situ*, puede recortar los costos de viaje y de capacitación, y requiere menos del tiempo de venta del vendedor. También hace que esté disponible para los vendedores la capacitación bajo demanda, dejándolos capacitarse tan poco o tanto como sea necesario, cuando y donde sea. Aunque la mayoría del *e-learning* está basado en la Web, muchas empresas ahora ofrecen capacitación bajo demanda desde cualquier lugar a través de casi cualquier dispositivo digital.

Muchas empresas están usando ahora imaginativas y sofisticadas técnicas de *e-learning* para hacer más eficiente la capacitación en ventas... y a veces incluso más divertida. Por ejemplo, Bayer HealthCare Pharmaceuticals trabajó con Concentric Pharma Advertising, una agencia de marketing de cuidado para la salud, a fin de crear un videojuego de rol de simulación que capacita a su fuerza de ventas sobre un nuevo programa de marketing de medicamentos:<sup>12</sup>



▲ El *e-training* puede hacer más eficiente la capacitación de ventas... y más divertida. El videojuego de rol de Bayer HealthCare Pharmaceuticals —Rep Race—ayudó a mejorar la eficacia de los representantes de ventas en 20 por ciento.

Concentric Pharma Advertising

La mayoría de la gente normalmente no asocia al rock y los gráficos llamativos con las herramientas de capacitación de ventas online. ▶ Pero el innovador videojuego de rol de Concentric Pharma Advertising —Rep Race: The Battle for Office Supremacy— tiene todo eso y mucho más. Rep Race da a los representantes de ventas de Bayer mucho más entretenimiento que las sosas y viejas pruebas de habilidades de opción múltiple. El juego fue creado para ayudar a infundir nueva vida a un producto maduro de Bayer, el Betaseron, un

tratamiento de terapia para la esclerosis múltiple (EM) con 18 años en el mercado. El objetivo era encontrar una manera fresca, más activa de ayudar a los representantes de ventas de Bayer a aplicar la información detallada que aprendieron sobre Betaseron a las situaciones reales de ventas y manejo de objeciones. Bayer también quería aumentar la participación de los representantes a través del aprendizaje interactivo y la retroalimentación a través de resultados en tiempo real. A los representantes de Bayer les agradó Rep Race desde el principio. Según Bayer, cuando el juego fue lanzado, los representantes jugaron hasta 30 veces. Además de su valor educativo y motivacional, Rep Race le permitió a Bayer medir el desempeño individual y colectivo de los representantes de ventas. Al final, Bayer calculó que la simulación de Rep Race ayudó a mejorar la eficacia del equipo de ventas de Betaseron en 20 por ciento.

## Remuneración de los vendedores

Para atraer a los buenos vendedores, la empresa debe tener un atractivo plan de compensaciones. La remuneración se compone de cuatro elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos y prestaciones. El monto fijo, generalmente un salario, da al vendedor un ingreso estable. La cantidad variable, que pueden ser comisiones o bonos basados en resultados de ventas, premia al vendedor por su mayor esfuerzo y éxito.

La gerencia debe determinar qué *mezcla* de estos elementos de remuneración tiene más sentido para cada puesto de ventas. Diferentes combinaciones de remuneración fija y variable dan lugar a cuatro tipos básicos de planes de remuneración: sólo salario, sólo comisión, sueldo más bono y sueldo más comisión. Según un estudio de remuneración de fuerzas de ventas, 18% de las empresas pagan sólo salario, 19% pagan sólo comisión y 63% paga una combinación de sueldo más incentivos. Un estudio mostró que la remuneración del vendedor promedio consta de alrededor de 67% de salario y 33% de pago de incentivos.<sup>13</sup>

El plan de remuneración de la fuerza de ventas puede motivar a los vendedores y dirigir sus actividades. La remuneración debe dirigir a los vendedores hacia actividades que sean coherentes con los objetivos generales de la fuerza de ventas y de marketing. Por ejemplo, si la estrategia es adquirir nuevos tratos, crecer rápidamente y ganar participación de mercado, el plan de compensaciones podría incluir un componente mayor de comisiones junto con un bono por las nuevas cuentas, para promover altos rendimiento de ventas y desarrollo de nuevas cuentas. Por el contrario, si el objetivo es maximizar la rentabilidad de las cuentas actuales, el plan de remuneración podría contener un mayor sueldo base con incentivos adicionales para las ventas a las cuentas actuales o el aumento en la satisfacción del cliente.

De hecho, cada vez más empresas se están alejando de los planes de altas comisiones que pueden impulsar a los vendedores a intentar cerrar demasiados tratos a corto plazo. Les preocupa que un vendedor esté presionando demasiado para cerrar un trato y arruine así la relación con el cliente. En cambio, las compañías están diseñando planes de remuneración que recompensan a los vendedores por construir relaciones con los clientes y aumentar el valor de largo plazo de cada uno de ellos.

En tiempos económicamente difíciles, algunas empresas están tentadas a reducir costos mediante la reducción de la remuneración por ventas. Sin embargo, a pesar de que algunas medidas de reducción de costos tienen sentido cuando el negocio va lento, cortar la remuneración de la fuerza de ventas a todos niveles es generalmente una acción “de último recurso”, dice un experto en la remuneración por ventas. “Tenga en cuenta que si usted quema al vendedor, podría quemar la relación con el cliente”. Si la empresa debe reducir sus gastos de remuneración, dice al experto, una mejor estrategia que los recortes a todos niveles es “mantener la paga para los que tengan mejor desempeño y dejar ir [a los de bajo desempeño]”.<sup>14</sup>

## Supervisar y motivar a los vendedores

Los nuevos vendedores necesitan más que territorio, remuneración y capacitación; necesitan supervisión y motivación. El objetivo de la *supervisión* es ayudar a los vendedores a “trabajar de forma inteligente” haciendo lo correcto en la forma adecuada. El objetivo de la *motivación* es alentar a los vendedores a “trabajar duro” y enérgicamente hacia los objetivos de la fuerza de ventas. Si los vendedores trabajan ardua e inteligentemente se realizarán en todo su potencial, para su propio beneficio y el de la empresa.

### Supervisión de vendedores

Las empresas varían en qué tan de cerca supervisan a sus vendedores. Muchas ayudan a sus vendedores a identificar a los clientes meta y establecer objetivos de visita. Algunas también pueden especificar cuánto tiempo debe pasar la fuerza de ventas haciendo prospección de nuevas cuentas y establecer

► **Figura 13.2** Cómo pasan su tiempo los vendedores

Fuente: Proudfoot Consulting. Datos utilizados con autorización.



Esto es demasiado poco. Las empresas necesitan liberar a sus vendedores para que pasen mucho más tiempo cara a cara con los clientes y clientes potenciales. Por ejemplo, GE quiere que sus vendedores "pasen cuatro días a la semana frente al cliente y un día de la semana haciendo sus tareas administrativas".

otras prioridades de administración del tiempo. Una herramienta es el *plan de visitas* semanal, mensual o anual que muestra qué clientes y clientes potenciales visitar y qué actividades se realizarán. Otra herramienta es el *análisis de tiempo y deber*. Además del tiempo que se pasa vendiendo, el vendedor pasa tiempo viajando, esperando, tomando descansos y haciendo tareas administrativas.

La ► **Figura 13.2** muestra cómo pasan su tiempo los vendedores. En promedio, el tiempo activo de venta representa ¡sólo el 11% del tiempo total de trabajo! Si el tiempo de ventas pudiera aumentarse de 11 a 33%, esto sería el triple del tiempo dedicado a la venta.<sup>15</sup> Las empresas siempre están buscando maneras de ahorrar tiempo, simplificando tareas administrativas, desarrollando mejores visitas de ventas y planes de enrutamiento, suministrando más y mejor información de los clientes y mediante el uso de conferencias por teléfono, correo electrónico o por Internet en lugar de desplazarse.



▲ **Automatización de la fuerza de ventas:** la tecnología ha reformado las distintas formas en que los vendedores realizan sus labores y atraen clientes.

Cortesía de Cisco

e interactuar y atender a los clientes. Algunos analistas incluso predicen que el Internet significará la muerte de la venta persona a persona, cuando en última instancia los vendedores sean sustituidos por los sitios Web, las redes sociales online, las aplicaciones móviles y otras herramientas que permiten el contacto directo con el cliente. "No lo creo", dice un experto en ventas (consulte Marketing en acción 13.1). Las organizaciones de ventas están ahora aumentando su eficacia y ahorrando tiempo y dinero mediante una serie de enfoques innovadores de Internet para capacitar a los representantes de ventas, llevar a cabo reuniones de ventas, dar servicio a las cuentas y realizar reuniones de ventas con los clientes:<sup>16</sup>

Con el Internet como una nueva plataforma de negocios, todas las partes interesadas —clientes potenciales, clientes, vendedores y mercadólogos— pueden ahora conectarse, aprender, planificar, analizar, participar, colaborar y realizar negocios juntos en formas que no eran siquiera imaginables hace

### Las ventas e Internet

Quizás la herramienta de tecnología de ventas de más rápido crecimiento es Internet. Internet ofrece un potencial explosivo para realizar operaciones de ventas

## Vendedores B-to-B: ¿Quién los necesita ahora?

Es difícil imaginar un mundo sin vendedores. Pero según algunos analistas, habrá muchos menos de ellos dentro de una década. Con la explosión de Internet, los dispositivos móviles y otras tecnologías que vinculan directamente a los clientes con las empresas, razonan: ¿Quién necesita vender cara a cara? Segundo los escépticos, los vendedores rápidamente están siendo sustituidos por sitios Web, correo electrónico, blogs, aplicaciones móviles, compartir videos, ferias comerciales virtuales, redes sociales como Facebook, LinkedIn y otra serie de herramientas de interacción de la nueva era.

La empresa de investigación Gartner predice que para 2020, el 85% de todas las interacciones entre las empresas será ejecutado sin intervención humana, lo que requerirá menos vendedores. De los 18 millones de vendedores empleados en Estados Unidos actualmente, la empresa dice que quedarán sólo unos 4 millones. "El mundo ya no necesita vendedores", proclama un fatalista audazmente. "Vender es una profesión agonizante y pronto será tan anticuada como las lámparas de petróleo y el teléfono con disco". Dice otra, "Si no buscamos y satisfacemos una necesidad más rápido que una computadora, ya no se nos necesitará".

¿Por lo tanto, está realmente muriendo la venta negocio-a-negocio? ¿Reemplazarán Internet, las tecnologías móviles y las redes online al milenario arte de vender cara a cara? Para contestar estas preguntas, la revista *SellingPower* convocó a un panel de cinco expertos en ventas y les pidió que dieran su opinión sobre el futuro de las ventas B-to-B. Los miembros del grupo estuvieron de acuerdo en que la tecnología está transformando radicalmente la profesión de ventas. Los cambios revolucionarios en cómo se comunican las personas están afectando cada aspecto de la actividad comercial, y las ventas no son la excepción.

¿Pero está muerta la venta B-to-B en esta era de Internet? No lo crea, dice el panel de *SellingPower*. "La suposición de que la tecnología, especialmente Internet, reemplazará la compraventa de persona-a-persona... es ridículo" declara un panelista. ¿Ha cambiado la venta? Claro. Pero cuando se trata de ventas B-to-B, la profesión sólo va a ser más valiosa... en el futuro". Otros panelistas están de acuerdo: "Internet puede tomar pedidos y difundir contenidos, pero lo que no puede hacer es descubrir las necesidades del cliente", dice uno. "No puede construir relaciones y no puede prospectar por sí mismo". Agrega otro panelista: "Alguien debe definir la propuesta de valor y el mensaje exclusivo de la empresa y comunicarlo al mercado, y esa persona es el representante de ventas".

Sin embargo, lo que se está muriendo, es lo que un panelista llama la función de mantenimiento de la cuenta: el tomador de pedidos que se detiene por la oficina del cliente el viernes y dice: "Hey, ¿tiene algo para mí?" Estos vendedores no están creando valor y fácilmente pueden ser reemplazados por la automatización. Sin embargo, los vendedores que sobresalen en la captación de nuevos clientes, la administración de relaciones y el crecimiento de las cuentas con los clientes existentes siempre tendrán alta demanda.

No hay duda: la tecnología está transformando la profesión de vender. En lugar de depender de los vendedores para obtener

información básica y capacitación, los clientes ahora pueden hacer gran parte de su propia investigación precompra a través de sitios Web, búsquedas de Internet, contactos de comunidad online y otros lugares. "La conversación con el cliente inicia online", dice un panelista. "Los clientes suelen asistir a la reunión inicial ya habiendo hecho la tarea acerca de usted, sus productos y sus competidores. Ya están listos para ir más allá. [Entonces] en lugar de centrarse en la información, el vendedor necesita moverse a la fase de descubrimiento y de construcción de relaciones, descubriendo los puntos neurálgicos y centrándose en el negocio del cliente potencial.

Sin embargo, en lugar de reemplazar a los vendedores, la tecnología los está aumentando. "Realmente no hacemos nada fundamentalmente diferente de lo que nosotros y nuestros antecesores hemos estado haciendo durante décadas", observa un ejecutivo de ventas. La venta siempre ha implicado que los compradores y los vendedores hagan investigación e interactúen como una red social. Sólo que ahora lo estamos "haciendo con esteroides" con una gama de herramientas y aplicaciones más amplia.

Por ejemplo, muchas empresas están avanzando rápidamente hacia la venta basada en comunidad online. Caso de ejemplo: la compañía de software empresarial SAP, que ha establecido EcoHub, su propio mercado basado en la comunidad online conformado por los clientes, socios y casi cualquier otra persona que quiera unirse. La comunidad de EcoHub ([ecohub.sap.com](http://ecohub.sap.com)) tiene 2 millones de usuarios en 200 países y se extiende a través de un



▲ Las herramientas de venta online, tales como el mercado de SAP basado en la comunidad online, EcoHub, están surgiendo para ayudar a construir conciencia del cliente y generar consideración, interés de compra y ventas. Pero en lugar de reemplazar a los vendedores, tales esfuerzos extienden su alcance y eficacia.

Newscom

amplio espectro de Internet: un sitio Web dedicado, canales de Twitter, canales de LinkedIn, páginas de *fans* en Facebook, canales de YouTube, grupos de Flickr, aplicaciones móviles y más. Incluye 600 “soluciones de escaparate” donde los visitantes pueden “fácilmente descubrir, evaluar e iniciar la compra de soluciones de software y servicios de SAP y sus asociados”. EcoHub también permite a los usuarios calificar las soluciones y el asesoramiento que reciben de otros miembros de la comunidad.

SAP se sorprendió al saber que lo que originalmente había previsto como un lugar para que los clientes debatieran cuestiones, problemas, y soluciones se ha convertido en un importante punto de venta. La información, las discusiones toma y daca y las conversaciones en el sitio atraen a los clientes, incluso para las ventas de importes elevados. “Algunos clientes están gastando de 20 a 30 millones de dólares debido a EcoHub”, dice el vicepresidente de SAP que dirige la comunidad.

Sin embargo, aunque EcoHub atrae a nuevos clientes potenciales y los lleva a través de muchas de las etapas iniciales de descubrimiento y evaluación de productos, no sustituye a los vendedores de SAP o de sus socios. En cambio, extiende su alcance y eficacia. El valor real de EcoHub es el diluvio de oportunidades comerciales que crea para las fuerzas de ventas de SAP y sus socios. Una vez que los posibles clientes han descubierto, discutido y evaluado las soluciones de SAP en EcoHub, SAP los invita a “iniciar contacto,

solicitar una propuesta o iniciar el proceso de negociación”. Ahí es donde inicia la venta de persona a persona.

Todo esto sugiere que la venta de B-to-B no está muriendo, sólo está cambiando. “Puede tener un aspecto diferente, emplear diferentes herramientas y técnicas y adaptarse a los cambios en el mercado”, concluye uno de los panelistas de *SellingPower*, “pero no creo que uno pueda reemplazar jamás el valor de un fuerte equipo de ventas, especialmente en un entorno de B-to-B”. Los vendedores que puedan descubrir las necesidades del cliente, resolver los problemas de los clientes y construir relaciones serán necesarios y exitosos, independientemente de qué otros cambios sucedan. Especialmente para esas ventas millonarias B-to-B, “toda la nueva tecnología puede hacer más fácil vender al construir fuertes lazos con los clientes incluso antes del primer encuentro, pero cuando la firma se plasme sobre la línea punteada, habrá un representante de ventas allí”.

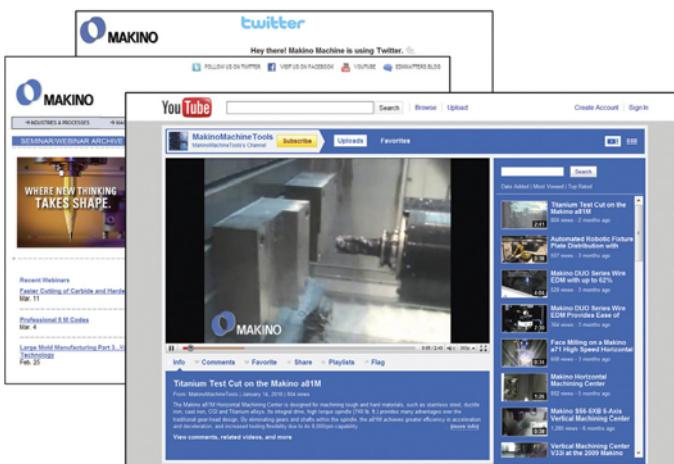
*Fuentes:* Citas y demás información de Robert McGarvey, “All About Us,” *SellingPower*, 7 de marzo de 2011, p. 48; Lain Chrout Ehmann, “Sales Up!” *SellingPower*, enero/febrero, 2011, p. 40; James Ledbetter, “Death of a Salesman. Of Lots of Them, Actually,” *Slate*, 21 de septiembre de 2010, www.slate.com/id/2268122/; Sean Callahan “Is B-to-B Marketing Really Obsolete”, *BtoB*, 17 de enero de 2011, p. 1; Gerhard Gschwandtner “How Many Salespeople Will Be Left by 2020?” *SellingPower*, mayo/ junio de 2011, p. 7; y “Getting Started with SAP EcoHub,” <http://ecohub.SAP.com/Getting-Started>, visitada en noviembre de 2011.

algunos años. Internet proporciona metodologías enfocadas en el cliente y tecnologías de aumento de la productividad que transforman la venta de un arte a una ciencia interactiva. Ha cambiado para siempre el proceso mediante el cual las personas compran y las empresas venden. ¿Toda esta nueva tecnología de ventas reducirá el papel de vender cara a cara? La buena noticia es que Internet no hará que los vendedores sean obsoletos; los hará mucho más productivos y eficaces.

Las tecnologías basadas en Internet pueden producir grandes beneficios organizacionales para las fuerzas de ventas. Ayudan a ahorrar valioso tiempo de los vendedores y dinero en viajes, y da a los vendedores un nuevo vehículo para la venta y el mantenimiento de cuentas. En la última década, han cambiado los patrones de compra del cliente. En el mundo digital de hoy, los clientes saben a menudo casi tanto sobre los productos de una empresa como sus vendedores. Esto brinda a los clientes más control sobre el proceso de ventas que el que tenían en los días cuando los folletos y precios sólo estaban disponibles con un representante de ventas. Las nuevas tecnologías de la fuerza de ventas reconocen y toman ventaja de estos cambios en el proceso de compra, creando vías para conectar con los clientes en la era de Internet.

Por ejemplo, las organizaciones de ventas ahora generan listas de posibles clientes a partir de bases de datos en línea y sitios de redes como LinkedIn y Hoovers. Crean diálogos cuando los posibles clientes visitan sus sitios Web a través de chats en vivo con el equipo de ventas. Utilizan herramientas de conferencia Web como WebEx, GoToMeeting o TelePresence para hablar en directo con los clientes acerca de productos y servicios. Otras herramientas digitales permiten a los vendedores supervisar las interacciones de Internet entre los clientes acerca de cómo les gustaría comprar, cómo se sienten acerca de un proveedor y lo necesario para hacer una venta.

Las fuerzas de ventas de hoy también están aumentando su uso de los medios de redes sociales, desde comunidades de clientes online de su propiedad hasta seminarios por Web e incluso aplicaciones de Twitter, Facebook y YouTube. Una reciente encuesta de mercadólogos negocio-a-negocio encontró que, aunque recientemente han recortado sus gastos en los medios tradicionales y de eventos, 68% están invirtiendo más en los medios sociales. ▶ Por ejemplo, Makino, un fabricante líder de tecnología de corte y maquinado de metales:<sup>17</sup>



**▲ Vender en Internet: el fabricante de maquinaria Makino hace un uso extensivo de las redes sociales online: todo, desde comunidades online de su propiedad y seminarios por Web y hasta Twitter, Facebook y YouTube.**

Cortesía de Makino, Inc.

Makino complementa los esfuerzos de su fuerza de ventas a través de una amplia variedad de iniciativas de medios sociales que informan a los clientes y mejoran sus relaciones con el cliente. Por ejemplo, es la sede de una serie de seminarios específicos de la industria que posicionan a la empresa como líder de pensamiento de su industria. Makino produce aproximadamente tres seminarios Web cada mes y ha archivado más de 100 sobre temas que van desde cómo sacar el máximo partido de su equipo de herramientas hasta cómo se realizan los procesos de corte de metales. El contenido del seminario se adapta a industrias específicas, como la industria aeroespacial o médica, y se promueve a través de anuncios de banner selectivos e invitaciones por correo electrónico. Los seminarios Web ayudan a construir la base de datos de clientes de Makino, a generar oportunidades, construir relaciones con los clientes y preparar el camino para los vendedores al proporcionar información relevante y educar a los clientes online. Makino incluso utiliza Twitter, Facebook y YouTube para informar a los clientes y clientes potenciales acerca de las últimas innovaciones y eventos de Makino y para hacer demostraciones espectaculares de las máquinas de la empresa en acción. “Nos hemos desplazado drásticamente al área de marketing electrónico”, dice el gerente de marketing de Makino. “Acelera el ciclo de ventas y lo hace más eficiente, tanto para la empresa como para el cliente. Los resultados han sido ‘sobresalientes’”.

En definitiva, las tecnologías digitales están “entregando información instantánea que construye relaciones y permite que las ventas sean más eficientes, rentables y productivas”, dice un analista de tecnología de ventas. “Piense en ellas como... hacer lo que los mejores representantes siempre hicieron pero mejor, más rápido y más barato”, dice otra.<sup>18</sup>

Sin embargo, las tecnologías también tienen algunos inconvenientes. Para empezar, no son baratas. Además, estos sistemas pueden intimidar a los clientes o vendedores de baja tecnología. Incluso hay algunas cosas que simplemente no es posible presentar o enseñar a través de Internet, cosas que requieren interacciones personales. Por estas razones, algunos expertos en alta tecnología recomiendan que los ejecutivos de ventas utilicen tecnologías de Internet para complementar la formación, reuniones de ventas y presentaciones de ventas preliminares para el cliente, pero que recurran a las reuniones cara a cara y a la antigua cuando se acerca el momento de cerrar el trato.

### Motivación de los vendedores

Más allá de dirigir a los vendedores, los gerentes de ventas deben también motivarlos. Algunos vendedores harán todo lo posible sin ningún impulso especial de la gerencia. Para ellos, vender puede ser el trabajo más fascinante del mundo; pero también puede ser frustrante. Los vendedores a menudo trabajan solos, y a veces deben viajar lejos de casa. También pueden enfrentarse a agresivos vendedores de la competencia y a clientes difíciles. Por lo tanto, los vendedores a menudo necesitan estímulos especiales para hacer su mejor desempeño.

La gerencia puede aumentar la moral de la fuerza de ventas y el rendimiento a través de su clima organizacional, cuotas de ventas e incentivos positivos. El *clima organizacional* describe la sensación que los vendedores tienen sobre sus oportunidades, valor y recompensas por su buen desempeño. Algunas empresas tratan a los vendedores como si no fueran muy importantes, por lo que el rendimiento sufre en consecuencia. Otras empresas tratan a sus vendedores como valiosos colaboradores y les permiten prácticamente una ilimitada oportunidad de ingresos y promoción. No en vano, estas empresas disfrutan de mayor rendimiento de la fuerza de ventas y menor rotación de personal.

Muchas empresas motivan a sus vendedores estableciendo **cuotas de ventas**: estándares que indican la cantidad que deben vender y cómo deberían dividirse las ventas entre los productos de la empresa. A menudo la remuneración está relacionada 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* proporcionan ocasiones sociales, rompen con la rutina, dan oportunidades para reunirse y hablar con “los altos mandos de la empresa” y ventilar sentimientos e identificarse con un grupo más grande. Las empresas también patrocinan *concursos de ventas* para estimular a la fuerza de ventas para hacer un esfuerzo de ventas más allá de lo que normalmente se espera. Otros incentivos incluyen honores, premios en mercancía y en dinero en efectivo, viajes y planes de reparto de utilidades.

### Cuota de ventas

Estándar que especifica la cantidad que debe vender un vendedor y la forma en que las ventas deben ser divididas entre los productos de la empresa

## Evaluación de los vendedores y del rendimiento de la fuerza de ventas

Hasta ahora hemos descrito cómo la gerencia comunica lo que deberían estar haciendo los vendedores y cómo les motiva a hacerlo. Este proceso requiere de buena retroalimentación, lo que implica obtener información regular sobre los vendedores para evaluar su desempeño.

La gerencia obtiene información acerca de sus vendedores de varias maneras. La fuente más importante son los *informes de ventas*, incluyendo planes de trabajo semanales o mensuales, y planes de marketing de territorio a largo plazo. Los vendedores también escriben las actividades realizadas en *informes de visitas* y entregan *informes de gastos* que se les reembolsan total o parcialmente. La compañía también puede monitorear el rendimiento de los datos de ventas y utilidades en el territorio del vendedor. La información adicional proviene de la observación personal, encuestas de clientes y charlas con otros vendedores.

Mediante diversos informes de la fuerza de ventas y otra información, la gerencia de ventas evalúa a los miembros de la fuerza de ventas. Se evalúa a los vendedores en su capacidad para “planificar su trabajo y trabajar en su plan”. La evaluación formal obliga a la gerencia a desarrollar y comunicar normas claras para juzgar el rendimiento. También proporciona a los vendedores retroalimentación constructiva y los motiva a tener un buen desempeño.

En un nivel más amplio, la gerencia debe evaluar el desempeño de la fuerza de ventas como un todo. ¿Está la fuerza de ventas logrando sus objetivos de relación con los clientes, ventas y utilidades? ¿Trabaja bien con otras áreas de la organización de marketing y de la empresa? ¿Los costos de la fuerza de ventas están en línea con los resultados? Al igual que con otras actividades de marketing, la empresa quiere medir su *rendimiento sobre la inversión de ventas*.

### REDUCTOR DE VELOCIDAD

### VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Tome un descanso y reexamine sus pensamientos acerca de los vendedores y la administración de ventas.

- Una vez más, cuando alguien dice “vendedor”, ¿qué imagen le viene a la mente? ¿Han cambiado sus percepciones de los vendedores después de lo que ha leído hasta ahora en el capítulo? ¿Cómo? Sea específico.
- Encuentre a alguien que sea empleado de ventas profesionales y pregúntele cómo su empresa diseña su fuerza de ventas y lleva a cabo el reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de sus vendedores. Informe sus hallazgos. ¿Le gustaría trabajar como vendedor de esta empresa?

### Comentario del autor ➤

Hasta ahora, hemos examinado cómo la gerencia de ventas desarrolla e implementa estrategias y programas generales de ventas. En esta sección, analizaremos cómo los vendedores individuales y los equipos de ventas venden a los clientes y construyen relaciones con ellos.

### Proceso de venta

Los pasos que siguen los vendedores cuando venden, los cuales incluyen prospección y calificación, preaproximación, aproximación, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

## El proceso de venta personal

Ahora pasamos de diseñar y administrar una fuerza de ventas al proceso de venta personal. El **proceso de venta** consta de varios pasos que los vendedores deben dominar. Estos pasos se centran en el objetivo de obtener a nuevos clientes y obtener órdenes de ellos. Sin embargo, la mayoría de los vendedores pasan la mayor parte de su tiempo dando mantenimiento a las cuentas existentes y construyendo *relaciones* con el cliente a largo plazo. Analizaremos el aspecto de la relación del proceso de venta personal en una sección posterior.

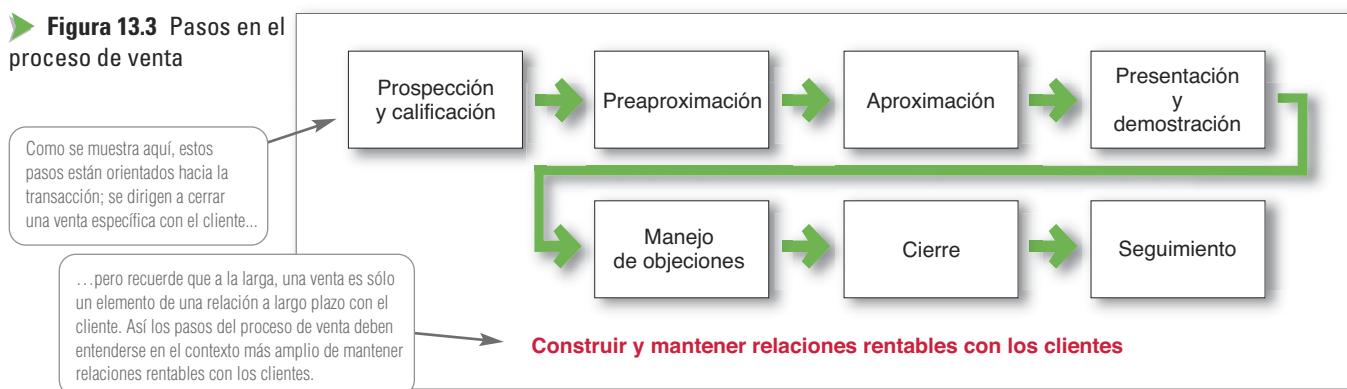
### Pasos en el proceso de venta

Como se muestra en la ➤ **Figura 13.3**, el proceso de venta consta de siete pasos: prospección y calificación, preaproximación, aproximación, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

### Prospección y calificación

El primer paso en el proceso de venta es la **prospección**: identificar a los clientes potenciales calificados. Acercarse a los clientes adecuados es crucial para el éxito de la venta. Los vendedores no

► **Figura 13.3** Pasos en el proceso de venta



### Prospección

Paso en el proceso de ventas en el cual el vendedor o la empresa identifican a los clientes potenciales calificados.

Quieren llamar a cualquier cliente potencial, sino sólo a aquellos que son más propensos a apreciar y responder a la propuesta de valor de la empresa, a los que la empresa puede atender bien y de manera rentable.

Un vendedor debe acercarse a menudo a muchos clientes potenciales para obtener sólo unas cuantas ventas. Aunque la compañía provee algunos prospectos, los vendedores necesitan tener habilidad para la búsqueda de los propios. La mejor fuente son los referidos. Los vendedores pueden solicitar referencias a sus clientes actuales y cultivar otras fuentes de referencia tales como proveedores, distribuidores, vendedores no competidores y contactos por Web u otros de la red social. También pueden buscar clientes potenciales en directorios o en Internet, y rastrear oportunidades utilizando el teléfono y el correo electrónico. O, como último recurso, pueden llegar sin previo aviso a las distintas oficinas (una práctica conocida como *visitas en frío*).

Los vendedores también necesitan saber cómo *calificar* a sus clientes potenciales; es decir, cómo identificar los buenos y descartar los malos. Los clientes potenciales pueden calificarse observando su capacidad financiera, volumen de negocio, necesidades especiales, ubicación y posibilidades de crecimiento.

### Preaproximación

#### Preaproximación

Paso en el proceso de las ventas en el que un vendedor aprende lo más posible acerca de un cliente potencial antes de hacer una llamada de ventas.

Antes de visitar a un prospecto, el vendedor debe aprender tanto como sea posible acerca de la organización (lo que necesita, quién está involucrado en la compra) y sus compradores (sus características y estilos de compra). Este paso se conoce como **preaproximación**. Una exitosa venta comienza mucho antes de que el vendedor ponga un pie en la oficina del cliente potencial. La preaproximación comienza con la preparación y buena investigación. El vendedor puede consultar fuentes estándar de la industria y online, con conocidos y otros para aprender acerca de la empresa. Entonces el vendedor debe aplicar la investigación recopilada para desarrollar una estrategia de atención al cliente.

El vendedor debe establecer *objetivos de visita*, que pueden ser para calificar al cliente potencial, recopilar información o hacer una venta inmediata. Otra tarea es determinar la mejor manera de abordar al cliente, que podría ser una visita personal, una llamada telefónica, una carta o un mensaje de correo electrónico. El momento ideal debe considerarse cuidadosamente porque muchos prospectos están más ocupados en determinados momentos del día o semana. Finalmente, el vendedor debe pensar en una estrategia de venta global para la cuenta.

### Aproximación

#### Aproximación

Paso en el proceso de ventas en el cual la persona conoce al cliente por primera vez.

Durante la etapa de **aproximación**, el vendedor debe saber cómo presentarse y saludar al comprador para que la relación tenga un buen comienzo. Este paso implica la apariencia del vendedor, líneas de apertura y observaciones de seguimiento. Las líneas de apertura deben ser positivas para construir buena voluntad desde el principio. Esta apertura podría ser seguida por algunas preguntas clave para obtener más información acerca de las necesidades del cliente o mostrando una presentación o dando una muestra para atraer la atención y la curiosidad del comprador. Como en todas las etapas del proceso de venta, escuchar al cliente es crucial.

## Presentación

Paso en el proceso de ventas en el cual el vendedor cuenta la “historia de valor” al comprador, mostrando cómo la oferta de la empresa puede ayudarlo a solucionar sus problemas.

▲ **Este anuncio clásico de Boise enfatiza el punto de que una buena venta comienza con escuchar. “Nuestros representantes de cuenta tienen la capacidad única para escuchar sus necesidades”.**

Cortesía de OfficeMax Incorporated

## Manejo de objeciones

Paso del proceso de ventas en el que un vendedor busca, aclara y supera cualquier objeción a la compra por parte del cliente.

## Cierre

Paso del proceso de ventas en el que el vendedor pide al comprador que haga un pedido.

## Presentación y demostración

Durante la etapa de **presentación** del proceso de venta, el vendedor relata “la historia de valor” al comprador, mostrando cómo la oferta de la empresa puede ayudarlo a solucionar sus problemas. La *propuesta de la solución para el cliente* encaja mejor con el actual enfoque de marketing de relaciones que la venta dura o el enfoque muy efusivo e hipócrita. “Deje de vender y empiece a ayudar”, aconseja un asesor de ventas. “Su objetivo debe ser vender a sus clientes exactamente lo que les beneficiará más”, dice otro.<sup>19</sup> Los compradores de hoy quieren respuestas, no sonrisas; quieren resultados, no maniobras complejas y despampanantes. Además, no quieren simplemente productos. Más que nunca en el clima económico de hoy, los compradores quieren saber cómo esos productos agregarán valor a sus negocios. Quieren vendedores que escuchen sus preocupaciones, entiendan sus necesidades y respondan con los productos y servicios adecuados.

Pero antes de que los vendedores puedan *presentar* las soluciones al cliente, deben *desarrollar* soluciones para presentar. El enfoque de soluciones requiere buenas habilidades para escuchar y resolver el problema. Las cualidades que a los compradores *disgustan más* de los vendedores incluyen ser muy insistentes, retrasarse, ser engañoso, no estar preparado, ser desorganizado o demasiado parlanchín. Las cualidades que *valoran más* incluyen escuchar bien, empatía, honestidad, confiabilidad, minuciosidad y seguimiento. Los grandes vendedores saben cómo vender, pero lo más importante es que saben cómo escuchar y construir relaciones fuertes con el cliente. Según un viejo adagio de venta: “Usted tiene dos orejas y una boca; utilícelos proporcionalmente”. ▶ Un clásico anuncio del fabricante de productos de oficina Boise Cascade enfatiza la escucha. Muestra a un vendedor de Boise con enormes orejas. “Con Boise, usted notará una diferencia inmediata, especialmente con nuestra fuerza de ventas”, dice el anuncio. “En Boise... nuestros representantes de cuenta tienen la capacidad única para escuchar sus necesidades”.

Finalmente, los vendedores también deben planear sus métodos de presentación. Las buenas habilidades de comunicación interpersonal cuentan cuando se trata de hacer presentaciones eficaces de ventas. Sin embargo, el atiborrado entorno de comunicaciones multimedia de hoy presenta muchos desafíos nuevos para los presentadores de ventas. Los clientes de hoy, saturados de información, exigen experiencias de presentación más ricas. Por su parte, los presentadores ahora enfrentan múltiples distracciones durante las presentaciones, de los teléfonos celulares, mensajes de texto y dispositivos móviles de Internet. Como resultado, los vendedores deben entregar sus mensajes en formas más atractivas y convincentes.

Así, los vendedores de hoy emplean tecnologías avanzadas de presentación que permiten presentaciones multimedia completas para sólo una o varias personas. El venerable rotafolio ha sido reemplazado con sofisticado software de presentación, tecnologías de presentación en línea, pizarras interactivas, tablets y proyectores digitales.

## Manejo de objeciones

Los clientes casi siempre tienen objeciones durante la presentación o cuando se les pide formular un pedido. Las objeciones pueden ser lógicas o psicológicas y suelen no ser expresadas. En el **manejo de objeciones**, el vendedor debe utilizar un enfoque positivo, buscar las objeciones ocultas, pedir al comprador que aclare cualquier objeción que tenga, tomar las objeciones como oportunidades para proporcionar más información y convertir las objeciones en razones para comprar. Todo vendedor necesita capacitación en las habilidades de manejo de objeciones.

## Cierre

Después de manejar las objeciones del cliente potencial, el vendedor intenta cerrar la venta. Sin embargo, algunos vendedores no consiguen el **cierre** o no lo manejan bien. Pueden carecer de

confianza, sentirse culpables por solicitar el pedido o no reconocer el momento correcto para cerrar la venta. Los vendedores deben saber cómo reconocer las señales de cierre del comprador, incluyendo preguntas, comentarios y acciones físicas. Por ejemplo, el cliente podría sentarse inclinándose hacia adelante y asentir favorablemente o preguntar sobre los precios y condiciones de crédito.

Los vendedores pueden utilizar cualquiera de varias técnicas de cierre. Pueden solicitar el pedido, revisar puntos de acuerdo, ofrecer ayuda para redactar el pedido, preguntar si el comprador desea este modelo u otro, o hacer notar que el comprador saldrá perdiendo si no realiza el pedido ahora. El vendedor puede ofrecer al comprador motivos especiales para cerrar, como un precio más bajo o una cantidad extra sin costo alguno.

### Seguimiento

#### Seguimiento

Paso en el proceso de ventas en el que el vendedor da seguimiento después de la venta para asegurarse de la satisfacción del cliente y que así éste repita su transacción con la empresa.

El último paso en el proceso de venta —el **seguimiento**— es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y que el negocio se repita. Justo después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles sobre el tiempo de entrega, términos de compra y otros asuntos. El vendedor entonces debería programar una visita de seguimiento después de que el comprador reciba el pedido inicial para asegurarse de que se lleve a cabo una instalación apropiada, y que ocurra la instrucción y el servicio. Esta visita revelaría cualquier problema, aseguraría al comprador el interés del vendedor y reduciría cualquier preocupación del comprador que pudiera haber surgido desde la venta.

## Venta personal y administración de las relaciones con el cliente

Los pasos en el proceso de venta descritos son *orientados a las transacciones*: su objetivo es ayudar a los vendedores a cerrar una venta específica con un cliente. Pero en la mayoría de los casos, la compañía no busca simplemente una venta. Por el contrario, quiere atender al cliente en el largo plazo en una *relación mutuamente rentable*. La fuerza de ventas generalmente juega un papel importante en la construcción de relaciones con el cliente. Así, como se muestra en la figura 13.3, el proceso de venta debe entenderse en el contexto de la construcción y el mantenimiento de relaciones rentables con los clientes.

Las organizaciones exitosas de ventas reconocen que ganar y mantener cuentas requieren más que fabricar buenos productos y dirigir al equipo de ventas para que cierre un montón de ventas. Si la empresa sólo desea cerrar las ventas y captar negocios a corto plazo, puede hacerlo simplemente al recortar, igualar o fijar sus precios por debajo de los de sus competidores. En cambio, la mayoría de las empresas quieren que sus vendedores practiquen la *venta de valor* demostrando y proporcionando un valor superior al cliente y captando un rendimiento sobre ese valor que es justo tanto para el cliente como para la empresa.

Lamentablemente, en el calor de cerrar ventas —especialmente en una apretada economía— los vendedores muy a menudo toman el camino fácil de la reducción de precios en lugar de vender valor. El desafío para los gerentes de ventas es transformar a los vendedores de defensores del cliente por recortar los precios en defensores de la compañía por valor. Aquí mostramos cómo Rockwell Automation vende valor y relaciones en lugar de precio:<sup>20</sup>

Frente a la presión de Walmart para reducir sus precios, un productor de condimentos convocó apresuradamente a varios representantes de proveedores que competían entre sí —incluyendo al representante de ventas de Rockwell Automation, Jeff Policicchio— a quienes se les dio pleno acceso a la planta por un día y se les pidió encontrar maneras de reducir drásticamente los costos de operación del cliente. Policicchio aprendió rápidamente que un gran problema derivaba de la producción perdida y el tiempo de inactividad debido al bajo rendimiento de las bombas en los 32 enormes tanques de condimentos. Policicchio reunió datos relevantes de costos y uso y, a continuación, utilizó una herramienta de evaluación de valor de la computadora portátil de Rockwell Automation para construir la mejor solución de bomba para el cliente.

Al día siguiente, Policicchio y los representantes de los competidores presentaron sus soluciones a la gerencia de la planta. La propuesta de valor de Policicchio: “Con esta solución de bombas de Rockwell Automation, al reducir el tiempo de inactividad, los costos administrativos en las adquisiciones y el menor gasto en refacciones, su empresa ahorrará por lo menos 16 268 dólares por bomba —en hasta 32 bombas— en relación con la mejor solución de nuestro competidor”. Resulta que Policicchio fue el único representante que demostró ahorros tangibles para

su solución propuesta. Todos los demás hicieron promesas difusas sobre los posibles beneficios u ofrecieron ahorrar dinero al cliente simplemente bajando sus precios.

Los gerentes de la planta quedaron tan impresionados con la propuesta de valor de Policicchio que—a pesar de su precio inicial superior—adquirieron inmediatamente una solución de bomba de Rockwell Automation para hacer una prueba. Cuando los ahorros reales resultaron incluso mejores que los pronosticados, hicieron pedidos para las bombas restantes. Así, el enfoque de ventas de valor utilizado por Policicchio, en lugar del método de recortar los precios, logró no sólo la venta inicial sino que también proporcionó la base para una relación rentable a largo plazo con el cliente.

## Promoción de ventas

Incentivos de corto plazo para alentar la adquisición o las ventas de un producto o servicio.

La venta de valor requiere escuchar a los clientes, comprender sus necesidades y coordinar cuidadosamente los esfuerzos de toda la empresa para crear relaciones duraderas basadas en valor para el cliente.

### **Comentario del autor**

La promoción de ventas es la herramienta de más corto plazo de las herramientas de la mezcla de promoción. Mientras que la publicidad o la venta personal dice "compre", la promoción de ventas dice "compre ahora".

# Promoción de ventas

La venta personal y la publicidad a menudo trabajan de cerca con otra herramienta de promoción: 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 *ahora*.

Ejemplos de promociones de ventas se encuentran en todas partes. Un encarte independiente en el periódico del domingo contiene un cupón ofreciendo 1 dólar de descuento en los premios GoodBites de PEDIGREE para perro. ► Un anuncio de Bed Bath & Beyond en su revista favorita ofrece 20% en cualquier artículo. El display en la cabecera del pasillo en el supermercado local tienta a los compradores impulsivos con una pared de cajas de Coca-Cola, de cuatro paquetes de 12 por 12 dólares. Compre una nueva computadora portátil de HP y obtenga una actualización de memoria gratis. Una cadena de ferretería recibe un 10% de descuento sobre las herramientas de poder seleccionadas marca Stihl para el césped y jardín si conviene en anunciarlas en los periódicos locales. La promoción de ventas incluye una amplia variedad de herramientas de promoción diseñadas para estimular una respuesta del mercado, ya sea más pronto o con más fuerza.

## El rápido crecimiento de la promoción de ventas

Las herramientas de promoción de ventas son utilizadas por la mayoría de las organizaciones, incluyendo fabricantes, distribuidores, minoristas y las instituciones sin fines de lucro. Están dirigidas hacia los compradores finales (*promociones al consumidor*), minoristas y mayoristas (*promociones comerciales*), clientes de negocios (*promociones empresariales*) y miembros de las fuerzas de ventas (*promociones para la fuerza de ventas*). Actualmente, en la empresa promedio de productos de consumo empacados, la promoción de ventas representa el 77% de todos los gastos de marketing.<sup>21</sup>

Varios factores han contribuido al rápido crecimiento de la promoción de ventas, especialmente en los mercados de consumo. En primer lugar, dentro de la empresa, los gerentes de producto enfrentan mayores presiones para aumentar las ventas actuales, y ven la promoción como una herramienta eficaz de venta para el corto plazo. Externamente, en segundo lugar, la compañía enfrenta más competencia y las marcas competidoras están menos diferenciadas; cada vez más, los competidores utilizan la promoción de ventas para ayudarles a diferenciar sus ofertas. En tercer lugar, la eficacia de la publicidad ha disminuido debido a los crecientes costos, el atiborramiento en los medios y las restricciones legales. Por último, los consumidores

# How much do you love saving 20%?

⚠ Las promociones de ventas se encuentran en todas partes. Por ejemplo, su revista favorita está llena de ofertas como ésta que promueven una respuesta inmediata y fuerte.

**Bed Bath & Beyond Inc.**

se orientan más a conseguir una buena oferta. En la economía actual, los consumidores exigen precios más bajos y mejores ofertas. Las promociones de ventas pueden ayudar a atraer a los consumidores más orientados hacia el ahorro de hoy.

El creciente uso de promoción de ventas ha resultado en un *desorden de promociones*, que es similar al desorden de publicidad. Según un estudio reciente, por ejemplo, en el 70% de las categorías de bienes empacados el año pasado, 30% de toda la mercancía fue vendida con algún tipo de apoyo promocional.<sup>22</sup> Una determinada promoción corre el riesgo de perderse en un mar de otras promociones, debilitando su capacidad para desencadenar una compra inmediata. Los fabricantes están ahora buscando maneras de destacar entre el desorden, tales como ofrecer mayores valores de cupón, crear displays más espectaculares en el punto de venta o entregar promociones a través de nuevos medios interactivos, como Internet o los teléfonos móviles.

En el desarrollo de un programa de promoción de ventas, la empresa debe establecer objetivos de promoción de ventas y, a continuación, seleccionar las mejores herramientas para lograr estos objetivos.

## Objetivos de promoción de ventas

Los objetivos de la promoción de ventas varían ampliamente. Los vendedores pueden utilizar *promociones al consumidor* para instar la compra de consumo a corto plazo o mejorar la participación del cliente con la marca. Los objetivos para las *promociones comerciales* incluyen conseguir que los minoristas tengan en existencias nuevos artículos y más inventario, compren por adelantado o promuevan los productos de la empresa y les den más espacio de anaquel. Las *promociones empresariales* se utilizan para generar oportunidades de negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores. Para la fuerza de ventas, los objetivos incluyen obtener más apoyo de la fuerza de ventas para los productos actuales o nuevos, o conseguir que los vendedores consigan nuevas cuentas.

Las promociones de ventas por lo general se usan junto con la publicidad, la venta personal, el marketing directo u otras herramientas de la mezcla de promoción. Las promociones al consumidor generalmente deben ser anunciadas y pueden agregar emoción y potencia de atracción a los anuncios. Las promociones de ventas comerciales y empresariales apoyan el proceso de venta personal de la empresa.

Cuando la economía aprieta y las ventas aflojan, es tentador ofrecer descuentos promocionales profundos para animar el gasto de los consumidores. En general, sin embargo, en lugar de crear sólo ventas a corto plazo o cambio temporal de marca, las promociones de ventas deberían contribuir a reforzar la posición del producto y a construir *relaciones con los clientes* a largo plazo. Si se diseña bien, cada herramienta de promoción de ventas tiene el potencial para generar tanto emoción a corto plazo como relaciones con el consumidor en el largo. Los vendedores deben evitar las promociones de “solución rápida” de sólo precio y preferir las promociones diseñadas para construir capital de marca. Los ejemplos incluyen a varios *programas de marketing de frecuencia* y tarjetas de lealtad que han proliferado en los últimos años. La mayoría de los hoteles, supermercados y aerolíneas ofrecen programas de cliente/comprador/viajero frecuente que dan recompensas a los clientes regulares con el fin de que vuelvan. Ahora todo tipo de empresas ofrece programas de recompensas. Tales programas promocionales pueden construir lealtad a través de valor añadido en lugar de descuentos en los precios.

Por ejemplo, los titulares de la tarjeta Plus Card de Kroger reciben las gratificaciones habituales para los compradores frecuentes: descuentos especiales en la tienda en artículos seleccionados, ofertas exclusivas de correo electrónico y cupones, así como la capacidad para crear y guardar online a sus listas de compras. ▶ Pero la cadena de supermercados también mantiene a los clientes al vincular las compras acumuladas de alimentos con descuentos sobre los precios de la gasolina. Los compradores que al hacer sus compras utilizan tarjeta de fidelidad de la empresa, pueden acumular 10 centavos de descuento en cada galón de gasolina por cada 100 dólares que gasten en el almacén, hasta un descuento de 1 dólar por galón cuando llenan sus tanques de gasolina. “Con los precios de la gasolina tomando un porcentaje mayor de los presupuestos domésticos, nuestros clientes aprecian poder ahorrar donde se pueda”, dice Kroger.<sup>23</sup>



**▲ Programas de lealtad de clientes:** Kroger mantiene a los titulares de su tarjeta Plus Card volviendo a la tienda al vincular sus compras de alimentos con descuentos en los precios de la gasolina.

## Principales herramientas de promoción de ventas

Es posible utilizar muchas herramientas para lograr los objetivos de promoción de ventas. A continuación se presenta las descripciones de las principales herramientas de promoción al consumidor, comerciales y empresariales.

### Promociones al consumidor

#### Promociones al consumidor

Herramientas de promoción de ventas utilizadas para impulsar la compra y participación de corto plazo de los consumidores o para mejorar las relaciones de largo plazo con los consumidores.

Las **promociones al consumidor** incluyen una amplia gama de herramientas: desde muestras, cupones, reembolsos, obsequios y displays de punto de venta hasta concursos, rifas y patrocinios de eventos.

Las *muestras* son ofrecimientos de una prueba de un producto. Las muestras constituyen la forma más eficaz, —pero más cara— de lanzar un nuevo producto o volver a crear emoción para uno existente. Algunas muestras son gratis; en otros casos, la empresa cobra una pequeña cantidad para compensar su costo. La muestra se podría enviar por correo, repartirse en una tienda o en un quiosco, anexarse a otro producto o aparecer en un anuncio o un mensaje de correo electrónico. Las muestras se combinan a veces en paquetes de muestra, que es posible utilizar para promover otros productos y servicios. Las muestras pueden ser una poderosa herramienta promocional.

Los *cupones* son certificados que ahorran dinero a los compradores cuando compran los productos especificados. La mayoría de los consumidores ama los cupones. Las empresas de productos empacados de Estados Unidos distribuyeron más de 332 000 millones de cupones el año pasado con un valor nominal promedio de 1.46 dólares. Los consumidores canjearon más de 3 300 millones de cupones, lo que representó un ahorro total de aproximadamente 3 700 millones de dólares.<sup>24</sup> Los cupones pueden promover la prueba temprana de una nueva marca o estimular las ventas de una marca madura. Sin embargo, como resultado del atiborramiento causado por tantos cupones, las tasas de redención han ido disminuyendo en los últimos años. Así, la mayoría de las principales empresas de bienes de consumo están emitiendo menos cupones y dirigiéndolos más cuidadosamente.

Los mercadólogos también están cultivando nuevas salidas para la distribución de cupones, como dispensadores en los estantes de los supermercados, impresoras electrónicas de cupones en punto de venta y programas de cupones online y móviles. Según un estudio reciente, los cupones digitales superan ahora por 10 a 1 la cantidad de cupones impresos en los periódicos. Casi un tercio de todos los usuarios de cupones de Estados Unidos son usuarios de cupones digitales que sólo reciben cupones online o por teléfono a través de sitios como Coupons.com, Groupon, Living-Social y Cellfire (consulte Marketing en acción 13.2).

Los *reembolsos de efectivo* (o *rebajas*) son como cupones, salvo que la reducción de precios se produce después de la compra, en lugar de en la tienda minorista. El cliente envía el comprobante de compra al fabricante, que luego le restituye parte del precio de compra por correo. Por ejemplo, Toro tuvo una inteligente promoción de pretemporada en algunos de sus modelos de máquinas para soplar nieve, ofreciendo un descuento si las nevadas en la zona de mercado del comprador resultaran estar por debajo del promedio. Los competidores no pudieron igualar esta oferta en un plazo tan corto, y la promoción fue muy exitosa.

Los *paquetes con descuento* (también llamados *ofertas de centavos de descuento*) ofrecen a los consumidores un ahorro sobre al precio regular de un producto. El productor marca los precios reducidos directamente en la etiqueta o el paquete. Los paquetes con descuento pueden ser paquetes individuales vendidos a un precio reducido (por ejemplo, dos por el precio de uno) o dos productos relacionados agrupados (por ejemplo, un cepillo de dientes y dentífrico). Los paquetes con descuento son muy eficaces —incluso más que los cupones— para estimular las ventas a corto plazo.

Los *obsequios* son bienes que se ofrecen gratis o a bajo costo como incentivo para comprar un producto, y van desde juguetes que se incluyen con los productos infantiles hasta tarjetas telefónicas y DVD. Un obsequio puede venir dentro del paquete (en paquete), fuera del paquete (sobre el paquete) o a través del correo. Por ejemplo, durante años McDonald's ha ofrecido una variedad de obsequios en su Cajita Feliz: desde personajes de *Kung Fu Panda* hasta figuras de juguete de *Mi Pequeño Pony* y *Pokemon*. Los clientes pueden visitar [www.happymeal.com](http://www.happymeal.com) para jugar y ver anuncios asociados con el actual patrocinador de la Cajita Feliz.<sup>25</sup>

Las *especialidades de publicidad*, también llamados *productos promocionales*, son artículos útiles impresos con el nombre, logotipo o mensaje de un anuncianta y que se dan como regalo a los consumidores. Los artículos típicos incluyen camisetas y otras prendas de vestir, bolígrafos, tazas para café, calendarios, llaveros, alfombrillas de ratón, cerillos, bolsos, enfriadores, pelotas de golf y gorras. Tales artículos pueden ser muy eficaces. Los “mejores de ellos permanecen por meses, fijando sutilmente una marca en el cerebro de un usuario”, señala un experto de productos promocionales.<sup>26</sup>

## Cupones móviles: Llegar a los clientes donde estén —ahora

A medida que los teléfonos móviles se convierten en apéndices sin los cuales mucha gente no puede vivir, las empresas cada vez los miran más como espacio de primera para los mensajes de marketing. Ya sea para construir una marca, impulsar el negocio o recomendar la lealtad, más comerciantes utilizan el marketing móvil para aprovechar el poder de la inmediatez de los teléfonos móviles.

“Es muy de moda”, dijo recientemente Kristen Palestis en su tienda local de Jamba Juice después de que ella optó por recibir un cupón de 20% de descuento en su teléfono móvil. “Estoy gastando menos dinero y fue realmente fácil”, dijo después de haber usado el cupón para comprarse un batido. Palestis recibió el cupón segundos después de mandar por mensaje de texto un código especial de cinco dígitos desde su teléfono móvil.

Los mensajes de marketing móviles de los minoristas pueden incluir mensajes de texto con “claves cortas” numéricas que los clientes marcan para recibir una promoción, cupones digitales de código de barras, vínculos a sitios Web y anuncios de display. “Sabemos que la forma más eficaz de llegar al cliente es estar donde está”, dice un mercadólogo de Jamba Juice, una cadena nacional que vende batidos y otras bebidas y alimentos “más sanos para usted”. “Para nuestros clientes esto significa tanto en Internet como en sus teléfonos móviles”.

Jamba Juice y una multitud creciente de otros minoristas quieren hacer llegar ofertas especiales rápidamente a las manos de los consumidores más propensos a usarlas. Estos usuarios móviles sociales —como se les llama— representan 11% de los adultos online en los Estados Unidos, pero sus filas están creciendo. Es más probable que respondan a los anuncios en sus teléfonos móviles, compren servicios y contenido móvil, y accedan a la Web móvil.

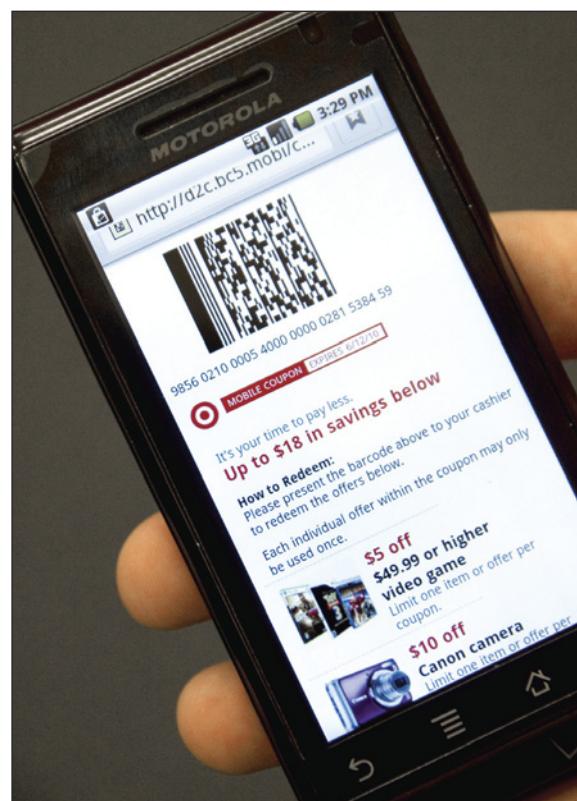
El marketing móvil puede ser muy eficaz. Por ejemplo, Fresh Encounter Community Markets, una cadena de supermercados de Ohio, utiliza mensajes de móvil para ayudar a los clientes a planificar sus comidas. Cuando Fresh Encounter envía una oferta urgente del mismo día, como en una promoción de pollo, las redenciones pueden superar el 30 por ciento.

Las empresas que adoptan el marketing móvil saben que deben ser cuidadosas para no abusar del acceso que los consumidores les han concedido, así que las ofertas basadas en el permiso se están convirtiendo en el estándar. Los grupos comerciales, como la Mobile Marketing Association en Nueva York, han establecido directrices para los mercadólogos con el fin de proteger al consumidor, incluyendo la posibilidad de optar por no recibirlas y estándares de frecuencia de entrega de mensajes.

Los cupones por teléfono ofrecen una oportunidad seductora. En todo el mundo, se prevé que el número de usuarios de cupones móviles se triplique para 2014 a más de 300 millones de personas. En Estados Unidos sólo el año pasado, 49 millones de consumidores utilizaron cupones digitales, 10% más respecto al año anterior. De ese grupo, casi un tercio utiliza sólo cupones digitales, lo que significa que ellos no recortan cupones de periódicos o revistas. El uso de cupones digitales está tan extendido que siete de cada diez compradores han utilizado ahora cupones de sitios Web.

Aun así, los cupones móviles no son para todos. Algunos consumidores simplemente no desean recibir mensajes de marketing en sus teléfonos. Por lo tanto, muchos de los vendedores de cupones digitales incluyen opciones de entrega impresa y por correo electrónico. Dejando a un lado los desafíos, las empresas que van desde Sears y Target hasta Wendy’s, Chick-Fil-A y Enterprise Rent-A-Car están metiéndose en las aguas de los cupones digitales. Por ejemplo, Dunkin’ Donuts recientemente envió cupones de café helado gratis a los clientes que viven cerca de varias tiendas de Florida y habían optado por recibir mensajes de texto promocionales. La promoción digital generó barullo y también permitió a Dunkin’ Donuts tener más información sobre la demografía y psique de compra de los clientes de esa zona.

En los últimos años, ha surgido una creciente lista de sitios de cupones en línea: como Coupons.com, MyCoupster, Groupon, Living-Social y Cellfire. Estos sitios permiten a los consumidores encontrar cupones online y descargarlos a sus dispositivos móviles, imprimirlas en casa o transferirlas a las tarjetas de lealtad de las tiendas para su posterior redención.



▲ A medida que los teléfonos móviles se convierten en apéndices sin los cuales mucha gente no puede vivir, las empresas que van desde Target y Sears Chick-fil-A y Enterprise Rent-A-Car están probando el impacto de los cupones móviles.

Los cupones móviles ofrecen claras ventajas tanto a los consumidores como a los mercadólogos. Los consumidores no tienen que buscar y recortar cupones de papel o imprimirlor desde la Web y presentarlos cuando compran. Siempre tienen sus cupones de teléfono celular con ellos. Para utilizar los cupones digitales, los usuarios simplemente los abren en sus teléfonos y los presentan en un lugar de venta minorista para que los escaneen. Para los mercadólogos, los cupones móviles permiten llegar a su meta con más cuidado y eliminar los costos de impresión y distribución de los cupones de papel. Las tasas de redención pueden ser deslumbrantes —tan altas como 20%— mientras que la respuesta promedio del cupón de papel en la industria es de menos del 1 por ciento.

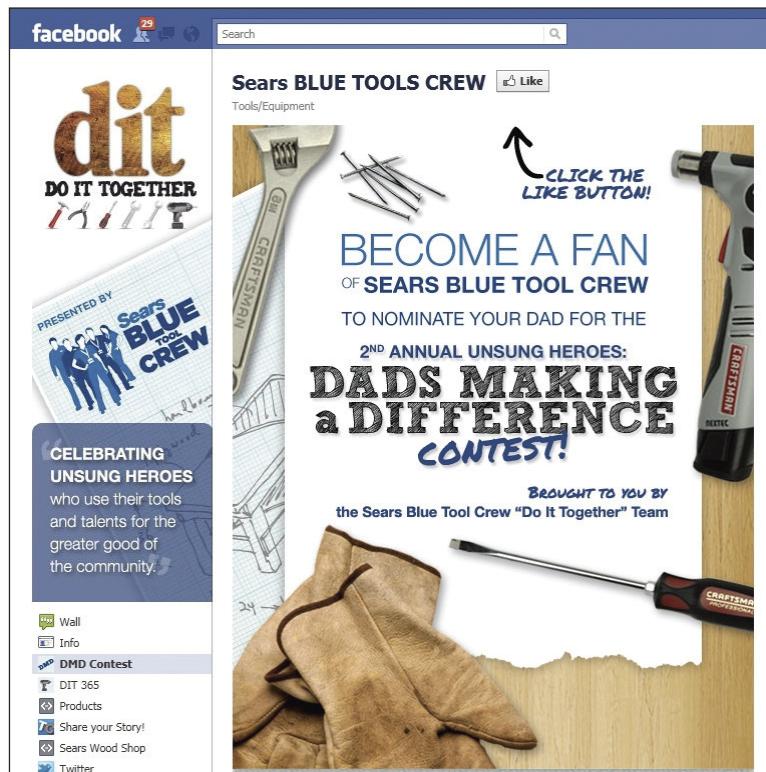
Así, cuando se usan correctamente, los cupones móviles pueden lograr ambas cosas: costar menos y ser más inmediatos y eficaces. Cuando se trata de cupones digitales, los especialistas en marketing están haciendo cada vez más eco a los sentimientos de la clienta de Jamba Juice, Kristen Palestis: “Es muy de onda”.

*Fuentes:* Porciones 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, visitada en <http://tinyurl.com/25vh966>; y “Digital Coupons Overtaking Print Coupons”, *BusinessWire*, 08 de febrero de 2011, [www.businesswire.com/News/Home/20110208007022/en/Digital-Coupons-Represent-Fastest-Growing-Coupon-Segment](http://www.businesswire.com/News/Home/20110208007022/en/Digital-Coupons-Represent-Fastest-Growing-Coupon-Segment).

Las *promociones de punto de venta (POP)* incluyen exhibiciones y demostraciones que se realizan en el punto de venta. Piense en su última visita al Safeway, Costco, CVS o Bed Bath & Beyond de su localidad. Es probable que usted se anduviera tropezando con los displays en las cabeceras de los pasillos, carteles promocionales, “habladores de estante” o demostradores ofreciendo una gratis degustación de alimentos destacados. Desafortunadamente, a muchos minoristas no les gusta manejar los cientos de displays, letreros y carteles que reciben de los fabricantes cada año. Por lo tanto los fabricantes han respondido ofreciendo mejores materiales POP, ofreciéndose a montarlos y vinculándolos con mensajes de televisión, impresos u online.

Los *concursos, rifas y juegos* dan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o productos, mediante la suerte o por medio de un esfuerzo adicional. Un *concurso* requiere que los consumidores presenten una entrada —un jingle, adivinanza, sugerencia— para ser juzgados por un panel que seleccionará las mejores propuestas. Una *rifa* requiere que los consumidores presenten sus nombres para un sorteo. El *juego* les presenta algo a los consumidores—números de bingo, letras que faltan— cada vez que compran, lo que puede o no ayudarlos a ganar un premio.

Todo tipo de empresas utilizan rifas y concursos para crear atención para su marca y reforzar la participación de los consumidores. Por ejemplo, la rifa Kick Back with the Guys del restaurante Outback ofrece oportunidades de ganar una cena compuesta por cuatro “apetitosos aperitivos y jugosos cortes de carne”. El O'Reilly Auto Parts Win Free Gas for a Year Giveaway promete hacerle “olvidar los precios de la gasolina por un año”. Si entra en la rifa Coleman Great American Family Vacation Sweepstakes podrá ganar un viaje familiar a Yellowstone y un paquete de campismo marca Coleman. ▶ Y en el próximo día del padre, si presenta el trabajo ganador en el concurso de Sears “Papás que hacen la diferencia” donde muestre “cómo su papá está utilizando sus herramientas y talentos para el bien de la comunidad”, puede ganar hasta 30 000 dólares de apoyo para el proyecto.



▲ **Las empresas utilizan las rifas y los concursos para crear atención sobre la marca y aumentar la participación del consumidor. Entre este año en el concurso “Papás que hacen la diferencia” y podrá ganar hasta 30 000 dólares en apoyo para su padre y su proyecto para la comunidad.**

© 2010 Sears Brands, LLC. Todos los derechos reservados.

### Marketing de eventos (o patrocinios de eventos)

Pueden crear sus propios eventos de marketing de marca o funcionar como patrocinadores únicos o participantes en los eventos creados por otros.

Finalmente, los especialistas en marketing pueden promover sus marcas a través del **marketing de eventos** (o **patrocinios de eventos**). Pueden crear sus propios eventos de marketing de marca o funcionar como patrocinadores únicos o participantes en los eventos creados por otros. Los eventos pueden incluir cualquiera desde tours de marcas de móviles hasta festivales, reuniones, maratones, conciertos u otras reuniones patrocinadas. El marketing de eventos es enorme, y puede ser el área de promoción de más rápido crecimiento.

Un eficaz marketing de eventos vincula los eventos y patrocinios a la propuesta de valor de la marca. Por ejemplo, para ayudar a crear conciencia de su nuevo vehículo eléctrico LEAF, Nissan firmó un patrocinio de dos años como el vehículo oficial del Tour Amgen de California, una carrera de ciclismo en carretera de 800 millas y ocho días de duración. El año pasado, Nissan suministró 40 LEAF para que funcionaran como automóvil insignia, de apoyo, asistencia médica y vehículos VIP para el evento. El evento Amgen se vincula bien con el posicionamiento de la marca; patrocinar un evento para personas que viven estilos de vida saludable es una obviedad para un automóvil que promete ser “100% eléctrico, cero gasolina, cero tubo de escape”. Según un mercadólogo de alto nivel de Nissan: “Este evento ofrece una oportunidad única de participar no sólo en el mayor evento de ciclismo de Estados Unidos, sino también para reafirmar el compromiso de la empresa en apoyar a estilos de vida saludables”. Además de estos patrocinios, Nissan organiza su propio evento nacional, el Nissan LEAF Drive Electric Tour. El tour saca al LEAF a las calles en las principales ciudades de Estados Unidos, dando a los posibles compradores una oportunidad de aprender sobre el automóvil innovador, de probarle los neumáticos y de registrarse para pruebas de manejo.<sup>27</sup>

### Promociones comerciales

#### Promociones comerciales

Herramientas de promoción de ventas utilizadas para persuadir a los revendedores que tengan en existencia una marca, le den espacio de anaquel, la promuevan en su publicidad y la empujen hacia los consumidores.

Los fabricantes dirigen más recursos económicos de promoción a los minoristas y mayoristas (81%) que a los consumidores finales (16%).<sup>28</sup> Las **promociones comerciales** pueden persuadir a los revendedores de tener una marca en existencias, darle espacio, promoverla en su publicidad y empujarla a los consumidores. El espacio de anaquel es tan escaso en estos días que los fabricantes a menudo ofrecen descuentos en el precio, subsidios, garantías de recompra, o mercancías gratis a los minoristas y mayoristas para colocar sus productos en el anaquel y, una vez allí, para mantenerlos sobre él.

Los fabricantes utilizan varias herramientas de promoción comercial. Muchas de las herramientas utilizadas para promociones de consumidores —concursos, obsequios, displays— también pueden utilizarse como promociones comerciales. O el fabricante puede ofrecer un *descuento directo* sobre el precio de lista en cada caja comprada durante un periodo establecido (también llamado *descuento en el precio, descuento sobre factura o descuento de lista*). Los fabricantes también pueden ofrecer un *subsidio* (generalmente una cantidad determinada por cada caso) a cambio de un acuerdo del minorista para exhibir los productos del fabricante de alguna manera. Por ejemplo, un subsidio publicitario compensa a los minoristas por cierta publicidad del producto, mientras que un subsidio de pantalla los compensa por el uso de displays especiales.

Los fabricantes pueden ofrecer *productos gratis*, que son cajas adicionales de mercancía, a los distribuidores que compren determinada cantidad o que cuenten con cierto sabor o tamaño. También pueden ofrecer *dinero de empuje* —dinero o regalos a los distribuidores o sus fuerzas de ventas para “empujar” bienes del fabricante. Los fabricantes podrían dar a los minoristas *artículos publicitarios de especialidad* gratuitos que llevan el nombre de la empresa, tales como bolígrafos, calendarios, blocs de notas, linternas y bolsos.

### Promociones de negocios

#### Promociones de negocios

Herramientas de promoción de ventas utilizadas para generar prospectos de negocio, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores.

Las empresas gastan miles de millones de dólares cada año en promoción orientada a los clientes industriales. Las **promociones de negocios** se utilizan para generar oportunidades de negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores. Las promociones de negocios incluyen muchas de las mismas herramientas que se utilizan para promociones de consumo o comerciales. Aquí nos concentraremos además en dos herramientas principales de promoción de negocios: las convenciones y ferias comerciales, y los concursos de ventas.

Muchas empresas y asociaciones comerciales organizan *convenciones y ferias* para promocionar sus productos. Las empresas que venden a la industria muestran sus productos en la feria. Los vendedores en estas ferias reciben muchos beneficios, como oportunidades para encontrar nuevos



▲ **Algunas ferias son enormes. En el International Consumer Electronics Show, 2 700 expositores atrajeron a unos 150 000 visitantes profesionales.**

Consumer Electronics Association (CEA)

prospectos, ponerse en contacto con los clientes, presentar nuevos productos, conocer clientes, vender más a sus clientes actuales y capacitar a los clientes con publicaciones y materiales audiovisuales. Las ferias comerciales también ayudan a las empresas a llegar a muchos clientes potenciales a los que no llegan a través de sus fuerzas de ventas.

Algunas ferias son enormes. ▶ Por ejemplo, en el International Consumer Electronics Show, 2 700 expositores atrajeron a unos 150 000 visitantes profesionales. Incluso más impresionante: en la feria de equipo para minería y construcción, BAUMA, en Múnich, Alemania, más de 3 200 expositores de 53 países presentaron sus últimas innovaciones de producto a más de 420 000 asistentes de más de 200 países. El espacio de exposición total equivalía a aproximadamente 548 100 metros cuadrados (más de 124 campos de fútbol).<sup>29</sup>

Un *concurso de ventas* es una competencia para los vendedores o distribuidores a fin de motivarlos a aumentar su rendimiento de ventas durante un periodo determinado. Los concursos de ventas motivan y reconocen a quienes tienen un buen desempeño en la empresa, y pueden recibir viajes, premios en efectivo u

otros regalos. Algunas empresas otorgan puntos por el rendimiento, que el receptor puede convertir en cualquiera de una variedad de premios. Los concursos de ventas funcionan mejor cuando están ligados a objetivos de ventas medibles y alcanzables (como encontrar nuevas cuentas, revivir viejas cuentas o aumentar la rentabilidad de una cuenta).

## Desarrollo del programa de promoción de ventas

Más allá de sólo seleccionar los tipos de promociones a utilizar, los mercadólogos deben tomar varias otras decisiones al diseñar el programa completo de promoción de ventas. En primer lugar, deben determinar el *tamaño del incentivo*. Un cierto incentivo mínimo es necesario para que la promoción tenga éxito; un incentivo más grande producirá una mayor respuesta de ventas. El especialista en marketing también debe establecer las *condiciones para la participación*. Podrían ofrecerse incentivos para todos o sólo para grupos seleccionados.

Los mercadólogos deben determinar cómo *promover y distribuir el programa de promoción* propiamente dicho. Por ejemplo, podría darse un cupón de 2 dólares de descuento en un paquete, en la tienda, a través de Internet o en un anuncio. Cada método de distribución implica un nivel diferente de alcance y costo. Cada vez más, los mercadólogos mezclan varios medios en un concepto total de la campaña. También es importante la *duración de la promoción*. Si el periodo de promoción de ventas es demasiado corto, muchos prospectos (que podrían no comprar durante ese tiempo) se la perderán; si la promoción dura demasiado, la oportunidad perderá algo de su fuerza de “actuar ya”.

La *evaluación* también es muy importante. Los mercadólogos deben trabajar para medir el rendimiento sobre sus inversiones de promoción de ventas, igual que deberían tratar de evaluar la rentabilidad de otras actividades de marketing. El método de evaluación más común es comparar las ventas antes, durante y después de una promoción. Los mercadólogos deben preguntar: ¿la promoción atrajo nuevos clientes o más compras de los clientes actuales? ¿Podemos mantener estos nuevos clientes y compras? ¿La relación de largo plazo con los clientes y las ganancias de ventas de la promoción justifican sus costos?

Claramente, la promoción de ventas desempeña un papel importante en la mezcla total de promoción. Para usarla bien, el mercadólogo debe definir los objetivos de promoción de ventas, elegir las mejores herramientas, diseñar el programa de promoción de ventas, implementar el programa y evaluar los resultados. Además, la promoción de ventas debe ser coordinada cuidadosamente con otros elementos de la mezcla de promoción dentro del programa general de IMC.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

### REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

#### Resumen de los objetivos

Este capítulo es el segundo de los tres capítulos que abarcan el elemento final de la mezcla de marketing: la promoción. El capítulo anterior trató sobre las comunicaciones integradas de marketing en general y sobre la publicidad y las relaciones públicas. Éste investiga la venta personal y la promoción de ventas. La venta personal es el brazo interpersonal de la mezcla de comunicaciones. La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.



##### **OBJETIVO 1 Analizar el papel de los vendedores de una empresa en la creación de valor para los clientes y la construcción de relaciones con ellos. (pp 392–394)**

La mayoría de las empresas usa vendedores y muchas compañías les asignan un papel importante en la mezcla de marketing. Para las empresas que venden productos empresariales, la fuerza de ventas de la empresa trabaja directamente con los clientes. A menudo, la fuerza de ventas es sólo el único contacto directo del cliente con la empresa y por lo tanto, los clientes pueden verla como la representación de la propia empresa. En contraste, para las empresas de productos de consumo que venden a través de intermediarios, los consumidores generalmente no conocen a los vendedores o incluso ni siquiera saben acerca de ellos. El equipo de ventas trabaja tras bambalinas, tratando con mayoristas y minoristas para obtener su apoyo y ayudarlos a ser más eficaces en la venta de los productos de la empresa.

Como un elemento de la mezcla de promoción, la fuerza de ventas es muy eficaz en el logro de determinados objetivos de marketing y en realizar actividades tales como prospección, comunicación, venta y servicio, y recopilación de información. Pero con las empresas que cada vez están más orientadas al mercado, una fuerza de ventas centrada en el cliente también trabaja para producir la satisfacción del cliente y utilidades para la empresa. La fuerza de ventas desempeña un papel clave en el desarrollo y administración de relaciones rentables con los clientes.



##### **OBJETIVO 2 Identificar y explicar los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas. (pp 395–405)**

Los altos costos de la fuerza de ventas exigen un proceso eficaz de administración de las ventas que consta de seis pasos: diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, reclutamiento y selección de vendedores, capacitación de los vendedores,

remuneración de los vendedores, supervisión de los vendedores, y evaluación de los vendedores y rendimiento de la fuerza de ventas.

En el diseño de una fuerza de ventas, la gerencia de ventas debe abordar diversas cuestiones, incluyendo qué tipo de estructura de la fuerza de ventas funcionará mejor (territorial, por producto, por cliente o estructura compleja), su tamaño, quién estará involucrado en la venta y cómo el personal de ventas y soporte de ventas trabajarán juntos (fuerzas de ventas internas o externas, y equipos de ventas).

Los vendedores deben ser reclutados y seleccionados cuidadosamente. En el reclutamiento de vendedores, la empresa podría ver las responsabilidades del puesto y las características de su personal de ventas más exitoso para sugerir los rasgos que quiere en los nuevos vendedores. Entonces debe buscar solicitantes a través de recomendaciones de vendedores actuales, anuncios, Internet y otras redes sociales, así como reclutamiento en universidades y centros de reclutamiento/colocación. En el proceso de selección, el procedimiento puede variar desde una sola entrevista informal a largas pruebas y entrevistas. Una vez finalizado el proceso de selección, los programas de capacitación familiarizan a los nuevos vendedores no sólo con el arte de vender, sino también con la historia de la empresa, sus productos y las políticas y las características de sus clientes y competidores.

La remuneración de la fuerza de ventas ayuda a premiar, motivar y dirigir a los vendedores. Además de la remuneración, todos los vendedores necesitan supervisión y muchos necesitan motivación continua porque deben tomar muchas decisiones y enfrentarse a mucha frustración. Periódicamente, la empresa debe evaluar su desempeño para ayudarles a hacer un mejor trabajo. En la evaluación de los vendedores, la empresa se basa en la información obtenida de los informes de ventas, encuestas, observaciones personales y conversaciones con otros vendedores.



##### **OBJETIVO 3 Analizar el proceso de venta personal, distinguiendo entre el marketing orientado a la transacción y el marketing relacional. (pp 405–409)**

Vender implica un proceso de siete pasos: prospección y calificación, preaproximación, aproximación, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento. Estos pasos ayudan a los mercadólogos a cerrar una venta específica y, como tal, son orientados hacia las transacciones. Sin embargo, la relación del vendedor con el cliente debe guiarse por el concepto más amplio de

marketing relacional. La fuerza de ventas de la empresa debe ayudar a coordinar un esfuerzo de toda la empresa para desarrollar relaciones rentables a largo plazo con los clientes clave, basadas en una satisfacción y un valor para el cliente superiores.

 **OBJETIVO 4** **Explicar cómo se desarrollan e implementan las campañas de promoción de ventas. (pp 409–415)**

Las campañas de promoción de ventas requieren fijar objetivos de promoción de ventas (en general, las promociones de ventas deben construir relaciones con el consumidor); seleccionar herramientas

y desarrollar e implementar el programa de promoción de ventas mediante el uso de las *herramientas de promoción de consumo* (desde cupones, reembolsos, obsequios y promociones de punto de venta hasta concursos, rifas y eventos); *herramientas de promoción comercial* (desde descuentos y subsidios hasta artículos gratuitos y dinero de empuje); y *herramientas de promoción de negocios* (convenciones, ferias comerciales y concursos de ventas), así como determinar cosas tales como el tamaño del incentivo, las condiciones de participación, cómo promover y distribuir el paquete de promoción y la duración de la promoción. Una vez completado este proceso, la empresa debe evaluar sus resultados de promoción de ventas.

## Términos clave

### Objetivo 1

Venta personal (p. 393)  
Vendedor (p. 393)

### Objetivo 2

Administración de la fuerza de ventas (p. 395)  
Estructura territorial de la fuerza de ventas (p. 395)  
Estructura de fuerza de ventas por producto (p. 395)  
Estructura de fuerza de ventas por cliente (o de mercado) (p. 395)

Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas en campo) (p. 396)

Fuerza de ventas interna (p. 396)

Venta en equipo (p. 397)

Cuota de ventas (p. 404)

### Objetivo 3

Proceso de venta (p. 405)  
Prospección (p. 405)  
Preaproximación (p. 406)  
Aproximación (p. 406)  
Presentación (p. 407)  
Manejo de objeciones (p. 407)

Cierre (p. 407)

Seguimiento (p. 408)

### Objetivo 4

Promoción de ventas (p. 409)  
Promociones al consumidor (p. 411)  
Marketing de eventos (o patrocinios de eventos) (p. 414)  
Promociones comerciales (p. 414)  
Promociones de negocios (p. 414)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- Analice cómo el vendedor es un vínculo esencial entre la empresa y el cliente. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Compare y contraste las tres estructuras de fuerza de ventas que se describe en el capítulo. ¿Cuál estructura es la más eficaz? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Analice las actividades involucradas en la administración de la fuerza de ventas. (AACSB: Communication)
- Defina *promoción de ventas* y analice sus objetivos. (AACSB: Communication)
- Enumere y describa los tipos de promociones al consumidor. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Analice los diferentes tipos de promociones de ventas comerciales y distinga estos tipos de promociones de las promociones de negocios. (AACSB: Communication)

## Ejercicios de pensamiento crítico

- Entreviste a un vendedor. ¿Es este vendedor un *tomador de pedidos* o alguien que los genera? ¿Cuánto entrenamiento recibió para realizar el trabajo de ventas? Redacte un informe de lo que ha aprendido. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Seleccione un producto o servicio y actúe una visita de ventas —desde la aproximación hasta el cierre— con otro estudiante. Haga que un miembro del equipo actúe como el vendedor y el otro miembro actúe como el cliente, que presentará por lo menos tres objeciones. Seleccione otro producto o servicio

- y realice este ejercicio nuevamente con los roles invertidos. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Suponga que su empresa está planeando el lanzamiento de una nueva marca de bebida energética que está a la venta en los supermercados. Usted es el coordinador de marketing responsable de recomendar el plan de promoción de ventas para este producto. ¿Qué herramientas promocionales consideraría para esta tarea y qué decisiones deben ser tomadas? (AACSB: Communications; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing    Otro día, otra oferta

El humilde cupón ha recibido un impulso en los medios de redes sociales. Groupon, el servicio grupal de cupones de oferta del día —que comenzó a finales de 2008 y ya está superando las fenomenales tasas tempranas de crecimiento de Google y Facebook—, ahora ofrece unas 1 000 ofertas al día a más de 70 millones de suscriptores en casi 50 países. El modelo de negocio es simple. Una empresa establece una oferta a través de Groupon, por ejemplo, ofreciendo mercancía con un valor de \$50 por \$25, pero el trato sólo se cumplirá si un número de personas suficiente se apunta para ello. Groupon generalmente se lleva 50% de todos los ingresos generados por el negocio (es decir, \$12.50 de los \$25 que el consumidor paga por el Groupon). A cambio, el negocio obtiene mucho tráfico de tienda por la transacción. Debido a que el modelo de negocio es tan sencillo y las barreras de entrada tan pequeñas, ahora hay más de 600 de estos sitios Web de ofertas diarias.

1. Debata sobre las ventajas y desventajas de ofrecer cupones a través de sitios Web de ofertas del día digitales como Groupon desde la perspectiva de los negocios que ofrecen el trato. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
2. Genere una idea para un servicio local de promociones de compras en grupo basado en el modelo de Groupon como un proyecto de clase o de recaudación de fondos para una organización estudiantil de su escuela. Los estudiantes serán el mercado meta de este sitio de Web de ofertas digitales. Desarrolle un plan de ventas para atraer empresas locales que ofrezcan sus ofertas, así como el plan de promoción para atraer a los estudiantes al sitio Web. Presente sus planes al grupo. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

### Ética de marketing    Venta ética

Hank es un representante de ventas de una compañía de software de administración de relaciones con el cliente (CRM) y hace varias llamadas en frío cada día haciendo prospección. Generalmente comienza su llamada, a un profesional de tecnología dentro de una empresa, presentándose y preguntándole si se tomaría unos momentos para participar en una encuesta sobre las necesidades de tecnología en las empresas. Después de unas cuantas preguntas, sin embargo, resulta obvio que Hank está tratando de vender soluciones de software para el cliente potencial.

1. ¿Está siendo ético Hank? Analice otras tácticas de venta que podrían ser poco éticas. (AACSB: Communication; Ethical Reasoning; Reflective Thinking)
2. ¿Qué rasgos y comportamientos caracterizan a un vendedor ético? ¿Qué papel desempeña el gerente de ventas en el comportamiento ético de ventas? (AACSB: Communication; Ethical Reasoning; Reflective Thinking)

### Marketing por números    Cálculos de fuerza de ventas

FireSpot, Inc. es un fabricante de chimeneas empotrables para el hogar vendidas principalmente en el este de Estados Unidos. La empresa tiene su propia fuerza de ventas que hace más que solamente vender productos y servicios: administra las relaciones con sus clientes minoristas para habilitarlos en satisfacer mejor las necesidades de los consumidores. Los representantes de ventas de FireSpot visitan a sus clientes varias veces al año; a menudo durante horas en cada ocasión. Así, los gerentes de ventas deben garantizar que tienen suficientes vendedores para ofrecer valor adecuadamente a los clientes. Consulte el apéndice 3, Marketing por números, para contestar las siguientes preguntas.

aproximadamente 1 250 horas por año para dedicar a los clientes. (AACSB: Communication; Analytical Reasoning)

1. Determine el número de vendedores que FireSpot necesita si tiene 1 000 cuentas de clientes minoristas que deben ser visitados cinco veces al año. Cada visita de ventas dura aproximadamente 2.5 horas, y cada representante de ventas tiene

2. FireSpot quiere ampliarse hacia la región central y oeste de Estados Unidos y planea contratar a diez nuevos representantes de ventas para asegurar la distribución de sus productos. Cada representante de ventas gana un sueldo de 50 000 dólares más comisiones. Cada minorista genera un promedio de 50 000 dólares en ingresos para FireSpot. Si el margen de contribución del FireSpot es de 40%, ¿qué aumento en ventas necesita para alcanzar el punto de equilibrio en el aumento en los costos fijos por la contratación de los nuevos representantes de ventas? ¿Cuántas nuevas cuentas de venta debe adquirir la empresa para alcanzar el punto de equilibrio con esta táctica? ¿Qué número promedio de cuentas debe adquirir cada nuevo representante? (AACSB: Communication; Analytical Reasoning)

## Caso en video MedTronic

Muchas empresas venden productos sin los cuales puede vivir la mayoría de los clientes. Pero los dispositivos de MedTronic son literalmente cuestión de vida o muerte. El bienestar del paciente depende de los dispositivos de entrega de insulina, desfibriladores implantables y marcapasos cardiacos diseñados y fabricados por MedTronic. En algunos mercados, siete de cada ocho dispositivos médicos en uso son dispositivos MedTronic.

Pero ¿qué sucede cuando MedTronic tiene un producto que sabe que ayudará a un determinado negocio o cliente institucional en términos de costo, tiempo y bienestar del usuario final, pero no puede poner un pie en la puerta para comunicar esa información? Este video muestra cómo los representantes de ventas de

MedTronic mantienen un enfoque centrado en el cliente en el proceso de venta personal como un medio de comunicar eficazmente los beneficios de su producto.

Después de ver el video de MedTronic, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo está estructurada la fuerza de ventas en MedTronic?
2. ¿Puede identificar el proceso de ventas de MedTronic? Dé un ejemplo de cada paso.
3. ¿Es MedTronic eficaz en la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes a través de su fuerza de ventas? ¿Cómo?

## Casos de empresas 12 Ogilvy / 13 HP

Vea el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo.

**Caso 12, Ogilvy:** No es creativo a menos que venda. Con un concurso online, la veterana agencia vuelve a las raíces de la publicidad: vender. **Caso 13, HP:** Renovando una enorme fuerza

**de ventas corporativa.** Un nuevo CEO reconecta a una enorme corporación industrial con sus clientes corporativos al renovar su fuerza de ventas.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

**PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)**

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

# 14

## Marketing directo y online

### Construcción de relaciones directas con el cliente

#### MAPA DEL CAPÍTULO

#### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Definir marketing directo y analizar sus beneficios para los clientes y las empresas. El nuevo modelo de marketing directo (p 423); Crecimiento y beneficios del marketing directo (423–426); Bases de datos de clientes y marketing directo (426-427)
- ▶ **OBJETIVO 2** Identificar y analizar las principales formas de marketing directo. Formas de marketing directo (427-432)
- ▶ **OBJETIVO 3** Explicar cómo las empresas han respondido a Internet y a otras nuevas y potentes tecnologías con estrategias de marketing online. Marketing online (432-436)

- ▶ **OBJETIVO 4** Analizar cómo las empresas realizan el marketing online para entregar más valor a los clientes de manera rentable. Establecer una presencia de marketing online (436-443)
- ▶ **OBJETIVO 5** Revisar la política pública y las cuestiones éticas planteadas por el marketing directo. Cuestiones de política pública en marketing directo (443-446)



#### Presentación de conceptos

En los dos capítulos anteriores aprendió sobre la comunicación de valor para el cliente a través de la comunicación integrada de marketing y los cuatro elementos de la mezcla de comunicaciones de marketing: publicidad, publicidad no pagada, o publicity, venta personal y promoción de ventas. En este capítulo examinaremos el marketing directo y su más rápida forma de crecimiento: el marketing online. En realidad, el marketing directo puede verse como algo más que una herramienta de comunicación. En muchos sentidos constituye un enfoque global de marketing: una mezcla de canales de comunicación y distribución, todos integrados en un solo canal. Al leer este capítulo, recuerde que aunque el marketing directo se presenta como una herramienta independiente, debe estar cuidadosamente integrado con los demás elementos de la mezcla de promoción.

Comencemos dando un vistazo a Facebook, una empresa que existe sólo online. La gigantesca red social online promete convertirse en uno de los más poderosos y rentables vendedores online. Sin embargo, como una empresa de marketing, Facebook apenas está comenzando.



▲ La floreciente y joven red social online Facebook está apenas comenzando a descubrir su asombroso potencial de marketing. Ella "le ayuda a conectarse y compartir con las personas en su vida".

Newscom

## Primera parada

**Facebook:** "Apenas hemos cumplido con el uno por ciento de nuestra misión"

Las relaciones en redes sociales online están creciendo globalmente. Y ninguna empresa está más online o es más social que Facebook. La enorme red social online tiene un impacto profundo y cotidiano en la vida de cientos de millones de miembros en todo el mundo. Pero Facebook ahora está lidiando con una pregunta crucial: ¿cómo puede aprovechar de manera rentable el potencial de marketing de su enorme comunidad para ganar dinero sin ahuyentar a sus legiones de usuarios leales?

Facebook es monumental. En poco más de siete años se le han incorporado más de 720 millones de miembros, una décima parte de la población mundial. Hace poco sobrepasó a Google para convertirse en el sitio más visitado en Internet. Cada 60 segundos los usuarios de Facebook envían 230 000 mensajes, hacen 95 000 actualizaciones de estado, escriben 80 000 publicaciones en el muro, etiquetan 65 000 fotografías, comparten 50 000 enlaces y escriben medio millón de comentarios afirmando o despreciando toda esa actividad.

Con todos esos ojos pegados a un espacio virtual, Facebook tiene tremendo impacto e influencia, no sólo como una comunidad compartida sino también como portal de Internet. Es la página de inicio predeterminada de muchos usuarios y algunos la tienen en sus pantallas 24 horas al día los 7 días de la semana. Pero el poder de Facebook proviene no sólo de su tamaño y su omnipresencia. Por el contrario, se encuentra en las profundas conexiones sociales entre los usuarios. La misión de Facebook es "Dar a la gente el poder de compartir". Es un lugar donde amigos y familia se reúnen, comparten sus historias, muestran sus fotografías y hacen una crónica de sus vidas. Millones de personas han hecho de Facebook su hogar digital.

Al ostentar toda esa influencia, Facebook tiene el potencial para convertirse en uno de los más poderosos y rentables vendedores online. Sin embargo, Facebook está apenas comenzando a descubrir su asombroso potencial de marketing. Aunque las suscripciones a Facebook explotaron desde el principio, su CEO, Mark Zuckerberg, y los demás cofundadores jóvenes e idealistas pensaron poco en ganar dinero. Realmente se oponían a transmitir anuncios u otras formas de marketing, preocupados de que pudieran dañar la cultura de Facebook de compartir de manera gratuita (sin comerciales). Así que en su lugar se centraron en intentar administrar la revolución online que habían comenzado.

De hecho, sin ayuda de Facebook, las propias empresas fueron las primeras en descubrir el valor comercial de la red. La mayoría de las marcas —grandes y pequeñas— ahora han construido sus propias páginas de Facebook, obteniendo acceso relativamente fácil y libre a la promesa de comunicación con la enorme comunidad de la Web. Hoy, las personas dan un "like" ("me gusta") a una página de marca en Facebook 50 millones de veces cada día. En un extremo, el pequeño Café Poca Cosa en Tucson, Arizona, tiene 166 fans de Facebook; en el otro, los Dodgers de Los Angeles tienen 682 000 aficionados; Coca-Cola tiene 21.6 millones.

Sin embargo, a medida que la compañía ha madurado, Zuckerberg ha llegado a darse cuenta de que Facebook debe llevar a cabo sus propias acciones y su propio marketing para hacer dinero. Si Facebook no tiene dinero, no puede continuar atendiendo a sus miembros. Como primera medida, Facebook cambió su filosofía sobre la publicidad. Hoy, por una tarifa, las empresas pueden colocar anuncios de display o de video en las páginas de inicio, de perfil o de fotografías de los usuarios. Los anuncios están dirigidos de manera cuidadosa basados en datos de perfil del usuario. O las marcas pueden pagar a Facebook por promover "historias patrocinadas" por las cuales las interacciones de un miembro con una marca (*check-ins*, recomendaciones, likes) aparecen en la página de noticias de Facebook de sus amigos. Por ejemplo, si usted ve una información que dice "Harry Gold: por segunda vez hoy en Starbucks con Jenny Novak", seguido de un enlace Web y un logotipo de Starbucks, Starbucks ha pagado una cuota por su colocación. La sensación orgánica de estas historias patrocinadas aumenta la participación del usuario haciendo que el anuncio parezca una parte más de la experiencia de Facebook.

**La red social online Facebook está lidiando con una pregunta crucial: ¿cómo puede aprovechar de manera rentable su enorme potencial de marketing para hacer dinero sin ahuyentar a sus legiones de usuarios leales?**

La publicidad está demostrando ser una verdadera mina de oro para Facebook. La empresa generó un estimado de 4 100 millones de dólares en ingresos por publicidad el año pasado, más del doble del total del año anterior. Pero los ingresos publicitarios son sólo la punta del iceberg de marketing para Facebook. Como lugar de reunión global donde la gente pasa tiempo con sus amigos, Facebook también es un sitio natural para la venta de entretenimiento. Por ejemplo, reconociendo que los miembros a menudo salen del entorno de Facebook para escuchar música o ver películas, la compañía ahora se está moviendo para prestar estos servicios. Por ejemplo, Facebook se ha asociado con el servicio de streaming de música Spotify para integrar una función de escucha parecida a la de Pandora en el sitio. Del mismo modo, Facebook ahora está entrando en el negocio de alquiler de películas. Con 42 millones de espectadores, Facebook ya es el sexto sitio más popular de videos en Estados Unidos. Hasta hace poco, sin embargo, eso sólo incluía videos generados por el usuario y videos musicales. Ahora, Facebook se ha asociado con proveedores de contenido —como Warner Bros Entertainment— para poner a la disposición streaming de películas para la comunidad de Facebook.

Más allá del entretenimiento, Facebook también está entrando en los mercados online basada en ubicación y ofertas del día. Su característica Facebook Places tiene servicios de Foursquare y otros servicios de check-in. Aunque Foursquare tenía una ventaja de dos años y se convirtió en el líder indiscutible del mercado con nueve millones y medio de usuarios, Facebook lo sobre pasó en un santiamén. Casi inmediatamente después de su lanzamiento en 2011, Facebook Places registró más check-ins que Foursquare. Facebook lanzó su siguiente disparo sobre el arco de los comerciantes de ofertas del día como Groupon o LivingSocial, lanzando Facebook Deals. Fiel a su estilo de Facebook, Deals no sólo permite a los usuarios comprar ofertas, sino también emplea su gran poder de referencia al permitir a los usuarios compartir las ofertas y ver qué ofertas han tomado sus amigos para sí.

Si Facebook puede comercializar cupones y entretenimiento digital, ¿puede hacer lo mismo con bienes tangibles? Muchas empresas piensan que sí. Procter & Gamble vende pañales Pampers a través de Facebook y 1-800-Flowers tiene una selección de arreglos florales disponibles allí también. Pero algo más revelador: en fechas recientes JCPenney puso a disposición su catálogo completo en Facebook... y no sólo para verlo,

sino también para comprar. El veterano minorista por catálogo espera que a medida que los usuarios vean cualquiera de sus 250 000 artículos en las noticias de sus amigos, el poder de referidos entrará en acción para aumentar las ventas. En total, el comercio electrónico ofrece un enorme potencial de ingresos: Facebook se lleva una participación de hasta el 30% de cada canción, descarga de película, pañal o arreglo floral vendido.

En consonancia con su objetivo de mantener todo dentro de la comunidad, Facebook incluso ha entrado en el negocio bancario. Así es: servicios de banco. Los usuarios de Facebook ahora pueden cambiar cualquiera de las 15 monedas de mundo por Facebook Credits, para luego utilizarlos en la compra de cualquier cosa que esté a la venta dentro del universo de Facebook. Facebook pronto requerirá que todas las transacciones dentro de Facebook utilicen su moneda de Facebook Credits. Con la enorme membresía de Facebook y su creciente presencia en el comercio electrónico, pronto podría superar a PayPal como el líder de pagos online. Tal vez más impresionante: los créditos de Facebook podrían convertirse en una poderosa moneda global por sí misma.

¿Aumentar la comercialización en Facebook alejará a los leales fans de Facebook? No, si se hace bien. La investigación muestra que los usuarios online aceptan con facilidad—e incluso aprecian— a la publicidad online y al marketing bien dirigidos. Las ofertas de buen gusto y dirigidas de manera adecuada pueden aumentar en lugar de restar la experiencia de usuario de Facebook. “Hemos encontrado, sinceramente, que los usuarios obtienen más valor [debido a nuestros esfuerzos de marketing]”, dice un ejecutivo de marketing de Facebook, de manera que las empresas están “obteniendo valor poniendo más [marketing]”.

Es demasiado pronto para decir si Facebook eventualmente será un reto para las empresas como Google en cuanto a publicidad online o a Amazon.com en la venta de todas las cosas online. Pero su inmensa y estrechamente tejida red social da enormes posibilidades a Facebook. Como empresa de marketing, Facebook apenas acaba de empezar. Carolyn Everson, vicepresidenta de ventas globales de Facebook, resume el potencial de crecimiento de Facebook de esta manera: “No estoy segura de que la comunidad de marketing comprenda nuestra historia todavía. Evolucionamos muy rápido. Tenemos un dicho aquí: ‘Apenas hemos cumplido con el uno por ciento de nuestra misión’”.<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**M**uchas de las herramientas de marketing y promoción que hemos examinado en capítulos anteriores se desarrollaron en el contexto del *marketing masivo*: dirigidas a mercados amplios con mensajes y ofertas estandarizados y distribuidos a través de intermediarios. Hoy, sin embargo, con la tendencia de un direccionamiento más estrecho y el aumento de las tecnologías digitales, muchas empresas están adoptando el *marketing directo* como un enfoque de marketing principal o como complemento de otros enfoques. En esta sección, exploraremos la explosión mundial de marketing directo.

El **marketing directo** consiste en conectar de manera directa con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, a menudo de forma interactiva y de uno a uno. Utilizando bases de datos detalladas, las empresas adaptan sus ofertas de marketing y comunicaciones a las necesidades de segmentos o compradores individuales estrechamente definidos.

Más allá de la marca y la construcción de relaciones, los especialistas en marketing directo por lo general buscan una respuesta directa, inmediata y mesurable del consumidor. Por ejemplo, Amazon.com interactúa de manera directa con los clientes a través de su sitio Web o su aplicación móvil

### Marketing directo

Conectar de manera directa con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, ya sean segmentos o individuos, a menudo sobre una base interactiva y personal.

para ayudarles a descubrir y comprar casi cualquier cosa en Internet. De manera similar, GEICO interactúa de manera directa con los clientes, por teléfono, a través de su sitio Web, o incluso en sus páginas de Facebook, Twitter y YouTube, así como cualquiera de varias aplicaciones para iPhone y Android, con el fin de construir relaciones de marca individual, dar cotizaciones de seguros, vender pólizas o dar servicio a las cuentas de clientes.

### Comentario del autor ➤

Para la mayoría de las empresas, el marketing directo es un canal suplementario o un medio. Pero hoy, para muchas otras —como Amazon, eBay o GEICO—el marketing directo es una forma completa de hacer negocios.



▲ El nuevo modelo de marketing directo: empresas como GEICO han construido su enfoque completo para el mercado de marketing directo. Sólo visite [geico.com](http://geico.com) o llame al 1-800-947-auto.

GEICO

## El nuevo modelo de marketing directo

Los primeros mercadólogos directos —empresas de catálogos, de envíos de correo directo y vendedores de telemarketing— reunían los nombres de los clientes y vendían mercancías sobre todo por correo y por teléfono. Hoy, sin embargo, estimulados por los rápidos avances en las tecnologías de base de datos y nuevos medios interactivos —en especial en Internet— el marketing directo ha sufrido una dramática transformación.

En capítulos anteriores, hablamos de marketing directo como distribución directa: canales de marketing que no contienen intermediarios. También incluimos el marketing directo como uno de los elementos de la mezcla de promoción, como un enfoque para comunicarse de manera directa con los consumidores. En realidad, el marketing directo es ambas cosas y mucho más.

La mayoría de las empresas sigue usando el marketing directo como un canal complementario o medio. Así, Lexus hace marketing sobre todo a través de la publicidad de los medios masivos y su red de distribuidores de alta calidad. Sin embargo, también complementa estos canales con marketing directo, como DVD promocionales y otros materiales que se envían por correo de manera directa a los posibles compradores y una página Web ([www.lexus.com](http://www.lexus.com)) que proporciona información a los clientes potenciales acerca de los diversos modelos, comparaciones competitivas, financiamiento y ubicaciones de sus distribuidores. El sitio Web de Lexus Drivers ayuda y construye comunidad entre los actuales propietarios de Lexus. Asimismo, la mayoría de los grandes almacenes, como Sears o Macy's, venden la mayor parte de las mercancías desde sus estanterías de almacén, pero también a través de correo directo y catálogos online.

Sin embargo, para muchas empresas de hoy, el marketing directo es más que un canal complementario o un medio publicitario: constituye un modelo completo para hacer negocios. ➤ Las empresas que emplean este *modelo directo* lo utilizan como el *único* enfoque. Empresas como Amazon, eBay, Priceline, Netflix y GEICO han construido su enfoque completo en el mercado sobre el marketing directo. Muchos, como Amazon.com, han empleado este modelo con enorme éxito (consulte Marketing en acción 14.1).

## Crecimiento y beneficios del marketing directo

El marketing directo se ha convertido en la forma de más rápido crecimiento del marketing. Según la Asociación de Marketing Directo (*Direct Marketing Association*, DMA), las empresas estadounidenses gastaron casi 155 000 millones de dólares el año pasado en marketing directo y digital. Como resultado, las ventas por marketing directo ahora representan alrededor del 8% de las ventas totales de la economía estadounidense. La DMA calcula que las ventas por marketing directo crecerán 5.3% anualmente hasta el año 2013, en comparación con un crecimiento anual de 4.1% proyectado para los totales de ventas en Estados Unidos.<sup>2</sup>

El marketing directo se lleva a cabo, cada vez más, basándose en Internet, y el marketing en Internet se está cobrando una cuota creciente de marketing, ventas y gastos. Por ejemplo, los mercadólogos estadounidenses gastaron un estimado de 26 000 millones de dólares en publicidad online el año pasado, un enorme aumento del 15% con respecto al año anterior. Estos esfuerzos generaron casi 300 000 millones de dólares en el gasto de los consumidores online.<sup>3</sup>

## Beneficios para los compradores

Para los compradores, el marketing directo es cómodo, fácil y privado. Los mercadólogos directos nunca cierran sus puertas y los clientes no tienen que desplazarse por las tiendas para buscar sus

**MARKETING EN ACCIÓN****14.1**

## **Amazon.com: El modelo de marketing directo en la era digital**

Cuando piensa en compras online, hay buenas posibilidades de que piense primero en Amazon. El pionero online abrió sus puertas virtuales en 1995, vendiendo libros afuera del garaje del fundador Jeff Bezos en el Seattle suburbano. Amazon todavía vende libros, montones y montones de ellos, pero ahora también vende casi todo lo demás: desde música, videos, electrónicos, herramientas, enseres para el hogar, ropa, teléfonos móviles y comestibles hasta diamantes sueltos y langostas de Maine. Muchos analistas consideran a Amazon.com *el modelo de marketing directo en la era digital*.

Desde el inicio, Amazon ha crecido explosivamente. Sus ventas anuales se han disparado desde modestos 150 millones de dólares en 1997 a más de 34 000 millones hoy. En los últimos cinco años, a pesar de la tambaleante economía, sus ventas se han más que cuadruplicado. Aunque la compañía tardó ocho años en llegar a un año sin pérdidas en 2003, las ganancias de Amazon desde entonces han crecido más de 30 veces. Sólo durante el año pasado, sus ventas crecieron 40%, y las ganancias aumentaron casi 28%. Esta última temporada navideña, en un momento dado, los más de 120 millones de clientes activos en todo el mundo de la tienda online estaban comprando 110 artículos por segundo.

¿Qué ha hecho a Amazon uno de los principales mercadólogos directos del mundo? Hasta su núcleo, la empresa está implacablemente impulsada al cliente. “Lo que lo impulsa todo es crear un verdadero valor para los clientes”, dice Bezos. La empresa comienza con el cliente y trabaja hacia atrás. “En lugar de preguntarnos en qué somos buenos y qué más podemos hacer con esa habilidad”, dice Bezos, “nos preguntamos, ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué necesitan? Y, a continuación, desarrollamos las habilidades correspondientes”.

Por ejemplo, cuando Amazon vio la oportunidad de atender mejor a sus clientes de libros mediante el acceso a libros electrónicos y otro contenido electrónico, desarrolló su propio producto por primera vez: el innovador Kindle, un dispositivo inalámbrico de lectura para descargar libros, blogs, revistas, periódicos y otros materiales. El Kindle tomó más de cuatro años y un nuevo conjunto de habilidades a desarrollar. Pero el pensamiento de Amazon de iniciar con el cliente redituó de manera generosa. El Kindle es ahora el producto número uno de ventas de la empresa y Amazon.com vende en la actualidad más libros electrónicos que de pasta dura y en rústica combinados. La tienda de Kindle ahora ofrece más de 550 000 libros electrónicos, incluyendo nuevas versiones y *bestsellers*, por 11.99 dólares o menos. Y varias aplicaciones para Kindle permiten a los clientes disfrutar de los libros electrónicos en dispositivos que van desde BlackBerrys y Droids hasta iPhones e iPads.

Quizás más importante que lo *que* vende Amazon es cómo vende. La empresa quiere vender mucho más que libros, DVD o cámaras digitales. Quiere ofrecer una *experiencia* especial para cada cliente. “La experiencia del cliente en realidad importa”, dice Bezos. “Nos hemos centrado en tener una tienda mejor, donde es más fácil hacer compras, donde se puede conocer más acerca de los productos, donde tienen una selección más grande y los precios más bajos”.

La mayoría de los asiduos a Amazon.com siente una sorprendentemente fuerte relación con la empresa, en especial dada la casi

completa falta de interacción humana real. Amazon se obsesiona con hacer de cada experiencia del cliente algo exclusivamente personal. Por ejemplo, el sitio Web saluda a los clientes con sus propias páginas personalizadas, y la característica de “Recomendaciones para usted” ofrece recomendaciones personalizadas de productos. Amazon fue la primera empresa en utilizar tecnología de “filtrado colaborativo”, que examina las compras anteriores de cada cliente y los patrones de compras de los clientes con perfiles similares para ofrecer contenido personalizado del sitio. “Queremos que Amazon.com sea la tienda correcta para usted como individuo”, dice Bezos. “Si tenemos 120 millones de clientes, deberíamos tener 120 millones de tiendas”.

Los visitantes a Amazon.com reciben una mezcla única de beneficios: una enorme selección, buen valor y comodidad. Pero es el factor de “descubrimiento” lo que hace que la experiencia de compra sea realmente especial. Una vez en el sitio de Amazon.com, usted está obligado a permanecer durante un tiempo buscando, y conociendo. Amazon.com se ha convertido en una especie de comunidad en la que los clientes pueden buscar productos, investigar alternativas de compra, compartir opiniones y reseñas con otros visitantes y chatear online con autores y expertos. De este modo, Amazon hace mucho más que sólo vender productos online. Crea relaciones directas y personalizadas con el cliente y satisfactorias experiencias online. Año tras año, Amazon ocupa el segundo lugar en el Índice estadounidense de satisfacción de cliente, independientemente de la industria.

Para crear incluso una mayor selección y descubrimiento para los clientes, Amazon.com permite a los minoristas competidores —desde pequeñas tiendas de vecindario hasta tiendas departamentales Marks & Spencer— ofrecer sus productos en Amazon.com, creando un centro comercial virtual de proporciones increíbles.



▲ La pionera online Amazon.com hace mucho más sólo que vender productos en la Web: crea experiencias online directas y personalizadas para sus clientes. “Lo que lo impulsa todo es crear un verdadero valor para los clientes”, dice el fundador y CEO, Jeff Bezos, que aparece en la fotografía. Newscom

Incluso anima a los clientes a vender artículos usados en el sitio. La selección más amplia atrae a más clientes y todos se benefician. “Nos estamos volviendo cada vez más importantes en la vida de nuestros clientes”, dice un ejecutivo de marketing de Amazon.

Con base en su potente crecimiento, muchos han especulado que Amazon.com se convertirá en el Walmart de la Web. De hecho, algunos argumentan que ya lo es. Como se señaló en el capítulo 9, aunque las ventas totales de más de 419 000 millones de dólares de Walmart superan por mucho las de 34 000 millones de Amazon, las ventas por Internet de Amazon son 12 veces mayores que las de Walmart. Así que es Walmart quien persigue a Amazon en la Web. Dicho de otra manera, Walmart quiere convertirse en la Amazon.com de la Web, no al revés. Sin embargo, a pesar de sus proporciones gigantescas, para alcanzar a Amazon online, Walmart tendrá que igualar la magnífica experiencia del cliente de Amazon, y eso no será fácil.

Sea cual sea el resultado final, Amazon ha cambiado para siempre el rostro del marketing directo. Lo más importante, el

innovador minorista directo ha establecido un estándar muy alto para la experiencia del cliente online. “La razón por la que estoy obsesionado con... la experiencia del cliente es que creo que [nuestro éxito] ha sido impulsado exclusivamente por esa experiencia”, dice Bezos. “No somos grandes anunciantes. Así que comenzamos con los clientes, averiguamos lo que quieren y averiguamos cómo llegar a ellos”.

*Fuentes:* Consulte a Daniel Lyons, “The Customer Is Always Right”, *Newsweek*, 4 de enero de 2010, p. 85; Brad Stone, “Can Amazon Be the Walmart of the Web?” *New York Times*, 20 de septiembre de 2009, p. BU1; Joe Nocera, “Putting Buyers First? What a Concept,” *New York Times*, 05 de enero de 2008, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Scott Cendrowski, “How Amazon Keeps Cranking”, *Fortune*, 28 de febrero de 2011, p. 18; Andrew Edgecliffe-Johnson, “Amazon’s Electronic Book Sales Beat Print”, *Financial Times*, 20 de mayo de 2011, p. 22; informes anuales y otra información encontrados en [www.amazon.com](http://www.amazon.com) y <http://local.amazon.com/businesses>, visitada a octubre de 2011.

productos. Desde sus hogares, oficinas o casi desde cualquier otro lugar, los clientes pueden hacer compras a Internet en cualquier momento del día o de noche. Asimismo, los compradores empresariales pueden aprender sobre los productos y servicios sin ocupar su tiempo con vendedores.

El marketing directo da a los compradores acceso a gran cantidad de productos. Los especialistas en marketing directo pueden ofrecer una selección casi ilimitada a los clientes en casi todo el mundo. Sólo compare las grandes selecciones ofrecidas por muchos comerciantes online contra los surtidos más escasos de sus homólogos en locaciones físicas. Por ejemplo, vaya a Bulbs.com, el hipermercado de bombillas número uno de Internet, y tendrá acceso instantáneo a todo tipo imaginable de bombillas o lámparas —focos incandescentes, fluorescentes, lámparas de proyección, lámparas quirúrgicas, focos automotrices— las que usted desee. Asimismo, el minorista directo Zappos.com tiene en existencia más de 3 millones de zapatos, bolsos, prendas de vestir y accesorios de más de 1 300 marcas. Ninguna tienda física podría ofrecer acceso práctico a esa inmensa selección.

Los canales de marketing directos también ofrecen a los compradores acceso a una gran cantidad de información comparativa sobre empresas, productos y competidores. Los buenos catálogos o sitios Web a menudo proporcionan más información útil que lo que incluso el minorista más servicial podría. Por ejemplo, Amazon.com ofrece más información de la que puede digerir la mayoría de nosotros: desde listas de diez productos más exitosos, descripciones amplias de productos y reseñas de productos hechas por expertos y usuarios hasta recomendaciones basadas en compras anteriores de los clientes. Los catálogos de Sears ofrecen un tesoro de información sobre la mercancía y servicios de la tienda. De hecho, a usted quizás no le parezca extraño ver a un vendedor en Sears consultando un catálogo dentro de la tienda para obtener más información de producto al intentar aconsejar a un cliente.

Al final, el marketing directo es inmediato e interactivo: los compradores pueden interactuar con los vendedores por teléfono o en el sitio de Web del vendedor para crear con exactitud la configuración de la información, productos o servicios que desean y luego ordenarlos allí mismo. Además, el marketing directo ofrece a los consumidores una mayor medida de control. Los consumidores deciden por cuáles catálogos navegarán y los sitios Web que visitarán.

## Beneficios para los vendedores

Para los vendedores, el marketing directo es una potente herramienta para la construcción de relaciones con el cliente. Los mercadólogos directos de hoy pueden dirigirse a clientes individuales o a grupos pequeños. Debido a la naturaleza individual del marketing directo, las empresas pueden interactuar con los clientes por teléfono u online, aprender más acerca de sus necesidades y personalizar los productos y servicios a los gustos específicos del cliente. A su vez, los clientes pueden hacer preguntas y dar retroalimentación de manera voluntaria.

El marketing directo también ofrece a los vendedores una alternativa de bajo costo, eficiente y rápida para llegar a sus mercados. El marketing directo ha crecido muy rápido en el sector de negocio-a-negocio, en parte como respuesta a los siempre crecientes costos de marketing a través de la fuerza de ventas. Cuando las visitas de ventas personales cuestan un promedio de 350 dólares o más por contacto, éstas deben hacerse sólo cuando sea necesario y a los clientes de alto potencial y prospectos.<sup>4</sup> Los medios de menor costo por contacto —como sitios Web de la empresa, correo directo y telemarketing de B-a-B— suelen resultar más eficientes en cuanto a costo.

Asimismo, el marketing directo online da como resultado menores costos, mayor eficiencia y manipulación más rápida de las funciones de canal y logística, tales como procesamiento de pedidos, manejo de inventarios y entregas. Los mercadólogos directos como Amazon.com o Netflix también evitan el gasto de mantenimiento de tiendas y los gastos de alquiler, de seguros y servicios públicos, transmitiendo los ahorros a los clientes.

El marketing directo también puede ofrecer una mayor flexibilidad. Permite a los especialistas en marketing hacer ajustes a los precios y programas, o hacer ofertas y anuncios inmediatos, oportunos y personales. ▶ Por ejemplo, Southwest Airlines utiliza herramientas tecnológicas de marketing directo —incluyendo un *widget* (DING!), un blog (Nuts about Southwest) y aplicaciones para teléfonos inteligentes— para inyectarse directamente en la vida cotidiana de los clientes, por invitación:<sup>5</sup>



▲ Southwest Airlines utiliza herramientas tecnológicas de marketing directo —incluyendo un blog, el *widget* DING! y aplicaciones de teléfono inteligente— para inyectarse directamente en la vida cotidiana de los clientes — por invitación.

Southwest Airlines, Co.

El blog Nuts about Southwest (algo así como “Locos por Southwest”), escrito por los empleados de Southwest, crea un diálogo bidireccional entre clientes y empleados que ofrece a los clientes una mirada dentro de la cultura de la empresa y sus operaciones. Al mismo tiempo, permite a Southwest hablar de manera directa con los clientes y obtener retroalimentación de ellos. Las aplicaciones para teléfono inteligente de Southwest proporcionan a los clientes acceso permanente, directo y cómodo a información sobre vuelos de Southwest, boletos, documentación y compras. Y DING!, disponible como un widget de escritorio o a través de la aplicación de teléfono, brinda ofertas exclusivas de tarifas aéreas por tiempo limitado. Cuando esté disponible una nueva y seductora oferta, DING! emite el conocido sonido de la campana de cinturón de seguridad de un vuelo. Los grandes descuentos duran sólo entre 6 y 12 horas, y se accede únicamente online a través de la aplicación. DING! permite a Southwest Airlines eludir el sistema de reservas y pasar las tarifas con descuento directamente a los clientes interesados. Al final, DING! puede incluso permitir que Southwest Airlines personalice las ofertas de tarifas basadas en las preferencias de viaje y características únicas de cada cliente.

Por último, el marketing directo da a los vendedores acceso a compradores a los cuales no podían llegar a través de otros canales. Las empresas pequeñas pueden enviar catálogos por correo a los clientes fuera de sus mercados locales y publicar el número de teléfono gratuito para gestionar pedidos y consultas. El marketing en Internet es un medio verdaderamente global que permite a compradores y vendedores hacer clic de un país a otro en segundos. Un usuario de la Web de París o Estambul puede acceder a un catálogo online de L.L. Bean con gran facilidad como alguien que vive en Freeport, Maine, la ciudad natal del minorista directo. Incluso los pequeños mercadólogos encuentran que tienen fácil acceso a los mercados mundiales.

### Comentario del autor ▶

El marketing directo comienza con una buena base de datos de clientes. Una empresa no es mejor que lo que sabe acerca de sus clientes.

#### Base de datos de clientes

Una colección organizada de información exhaustiva sobre clientes individuales o prospectos que incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

## Bases de datos de clientes y marketing directo

El marketing directo eficaz comienza con una buena base de datos de clientes. Una **base de datos de clientes** es una colección organizada de información exhaustiva sobre clientes individuales o potenciales. Una buena base de datos de clientes puede ser una potente herramienta de construcción de relaciones. La base de datos permite a las empresas una visión de 360 grados de sus clientes y de cómo se comportan. Una empresa no es mejor que lo que sabe acerca de sus clientes.

En el marketing de consumo, la base de datos de clientes puede contener los datos geográficos de un cliente (dirección, región), datos demográficos (edad, ingresos, miembros de la familia, cumpleaños), datos psicográficos (actividades, intereses y opiniones) y comportamiento de compra (preferencias de compras e inmediatez, frecuencia y valor monetario [RFM] de compras anteriores).

En el marketing de B-a-B, el perfil del cliente puede contener los productos y servicios que el cliente ha comprado, volúmenes y precios pasados, contactos clave, proveedores competidores, la situación de los actuales contratos, los gastos futuros estimados y fortalezas competitivas y debilidades en la venta y en el servicio de la cuenta.

Algunas de estas bases de datos son enormes. Por ejemplo, la operadora de casinos Harrah's Entertainment ha construido una base de datos de clientes que contiene 700 terabytes de información del cliente (unas 70 veces la cantidad de la colección impresa de la biblioteca del Congreso) que utiliza para crear experiencias especiales para sus clientes. Asimismo, Walmart captura datos sobre cada artículo, para cada cliente, para cada tienda, cada día. Su base de datos contiene más de 2.5 petabytes de datos, que equivale a 2 000 millones de copias de *Moby Dick*.<sup>6</sup>

Las empresas utilizan sus bases de datos de muchas maneras. Utilizan bases de datos para encontrar a buenos clientes potenciales y generar oportunidades de ventas. Ellos también usan sus bases de datos para obtener información detallada acerca de los clientes y, a continuación, personalizan sus ofertas de mercado y comunicaciones para las preferencias especiales y comportamientos de segmentos o individuos meta. En total, la base de datos de una empresa puede ser una herramienta importante para la construcción de fuertes relaciones con el cliente a largo plazo.

Por ejemplo, ➤el minorista Best Buy hace minería de su enorme base de datos de clientes para obtener conocimientos útiles, que utiliza para personalizar los mensajes promocionales y ofertas.<sup>7</sup>



**▲ Bases de datos de clientes: Best Buy hace minería de su enorme base de datos para obtener la perspectiva de los clientes sobre los que puede actuar relacionados con sus intereses, sus estilos de vida, pasiones y probables compras futuras. Luego utiliza esta información para desarrollar ofertas y mensajes promocionales personalizados y activados por el cliente.**

Newscom

La base de datos de clientes de Best Buy, de más de 15 terabytes, contiene siete años de datos sobre más de 75 millones de hogares de sus clientes. La cadena minorista captura información sobre interacciones en la tienda y online —desde transacciones de compras, a llamadas telefónicas y clics de ratón hasta entregas y comprobación de direcciones para cheques de devolución— y la combina con datos de terceros públicamente disponibles para crear perfiles multidimensionales de los clientes. Entonces, sofisticados algoritmos de fusión y coincidencia califican a los clientes individuales en términos de sus intereses, estilos de vida y pasiones, y utilizan esta información para identificar sus probables próximas compras.

A través de dicho análisis, Best Buy clasifica a tres cuartas partes de sus clientes —más de 100 millones de personas— en segmentos con nombres como Buzz (el entusiasta joven tecnológico), Jill (el ama de casa suburbana), Larry (el tipo profesional y acaudalado), Ray (el hombre de familia) y Charlie y Helen (mayores cuyos hijos ya no viven en casa y con dinero para gastar). Basándose en estos perfiles y en la información de transacciones individuales, Best Buy luego desarrolla ofertas y mensajes promocionales personalizados que son activados por el cliente. Así que si sus interacciones anteriores sugieren que usted es un joven Buzz que está armando un sistema de entretenimiento en el hogar, y ahora ha utilizado la aplicación para teléfono inteligente de Best Buy para buscar detalles del producto y las calificaciones de los clientes para un componente específico, pronto podría recibir un cupón móvil muy acertado que le ofrezca descuentos en ese y en otros productos relacionados.

Como muchas otras herramientas de marketing, el marketing de base de datos requiere una inversión especial. Las empresas deben invertir en hardware informático, software de base de datos, programas analíticos, enlaces de comunicación y personal especializado. El sistema de base de datos debe ser fácil de usar y estar disponible para diversos grupos de marketing, incluidos los de gestión de producto y marcas, de desarrollo de nuevos productos, publicidad y promoción, correo directo, marketing por Internet, ventas en campo, cumplimiento de pedidos y servicio al cliente. Sin embargo, una base de datos bien administrada por lo general da como resultado ventas y ganancias en la relación de cliente que cubren con creces estos costos.

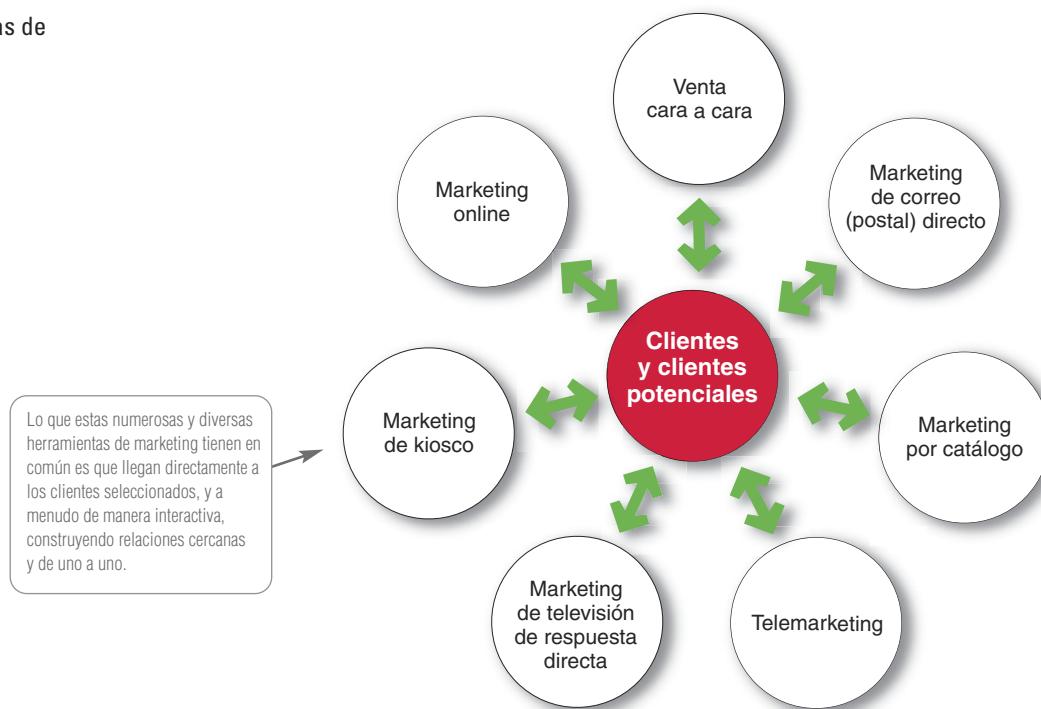
### Comentario del autor ➤

El marketing directo es rico en herramientas, desde los tradicionales favoritos como el correo directo, catálogos y telemarketing hasta Internet y otros nuevos enfoques digitales.

## Formas de marketing directo

Las formas principales de marketing directo —como se muestra en la ➤Figura 14.1—son la venta personal o cara a cara, el marketing de correo directo, el marketing por catálogo, telemarketing, marketing de televisión de respuesta directa (DRTV), marketing de kiosco y marketing online. Examinamos la venta personal a profundidad en el capítulo 13. Aquí, nos fijamos en las otras formas de marketing directo.

► **Figura 14.1** Formas de marketing directo



## Marketing de correo directo

### Marketing de correo (postal) directo

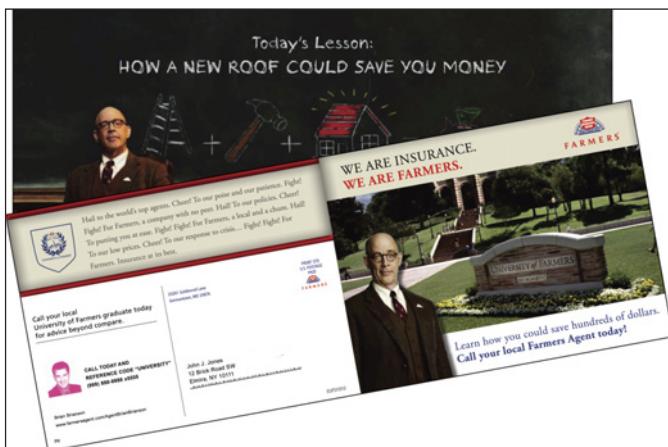
Marketing que se lleva a cabo enviando una oferta, anuncio, recordatorio u otro elemento directamente a una persona en una dirección particular.

El **marketing de correo (postal) directo** consiste en el envío de una oferta, anuncio, recordatorio u otro elemento a una persona en una dirección determinada. Con el uso de listas de correo altamente selectivas, los mercadólogos directos envían millones de piezas de correo cada año: cartas, catálogos, anuncios, folletos, muestras, DVD y otros “vendedores con alas”. El correo directo es por mucho el más grande medio de marketing directo. DMA informa que los mercadólogos estadounidenses gastaron 45 000 millones de dólares en correo directo el año pasado (incluyendo correo tanto de catálogo y de otros elementos), que representaron 29% del gasto total de marketing directo y generaron casi un tercio de todas las ventas por marketing directo. Según el DMA, cada dólar invertido en correo directo genera 12.57 dólares en ventas.<sup>8</sup>

El correo directo es idóneo para la comunicación directa, de uno a uno. Permite una alta selectividad del mercado objetivo, se puede personalizar, es flexible y permite la fácil medición de resultados. Aunque son mayores los costos de correo directo por millar de personas alcanzadas que los de otros medios de comunicación, como la televisión o revistas, la gente a la que llega es mucho mejor cliente potencial. El correo directo ha demostrado tener éxito en la promoción de todo tipo de productos: desde libros, seguros, viajes, artículos de regalo, alimentos gourmet, ropa y otros bienes de consumo hasta productos industriales de todo tipo. Las organizaciones de caridad también utilizan intensamente el correo directo para recaudar miles de millones de dólares cada año.

Algunos analistas predicen una disminución en el uso de las formas tradicionales de correo directo en los próximos años, a medida que los mercadólogos cambian a nuevas formas digitales tales como correo electrónico y marketing móvil. El correo electrónico, móvil, y otras nuevas formas de marketing directo entregan mensajes a velocidades increíbles y disminuyen los costos en comparación con el del “correo caracol” de la oficina de correos de Estados Unidos. Analizaremos el correo electrónico y el marketing móvil con mayor detalle más adelante en el capítulo.

Sin embargo, a pesar de que las nuevas formas digitales de marketing directo están ganando popularidad, el correo directo tradicional es todavía el método más ampliamente utilizado. El marketing por correo ofrece algunas ventajas distintivas sobre las formas digitales. Proporciona algo tangible que las personas pueden sujetar y guardar, y puede utilizarse para enviar muestras. “El correo lo hace real”, dice un analista. Se “crea una conexión emocional con los clientes que no se puede lograr con el digital. Lo sostienen, lo ven y participan con él de una manera totalmente diferente de sus experiencias online”. En contraste, el correo electrónico es seleccionado con facilidad o enviado a la papelera. “[Con] los filtros de spam y carpetas spam para mantener nuestros mensajes lejos de bandejas de entrada de los consumidores, dice un especialista en marketing directo, “a veces tienes que lamer algunos timbres postales”.<sup>9</sup>



**▲ Marketing de correo (postal) directo: las compañías de seguros como Farmers Insurance dependen en gran medida de la publicidad por televisión para establecer una conciencia amplia en los clientes. Sin embargo, también utilizan mucho del buen y viejo correo directo para comunicarse con los consumidores de una manera más directa y personalizada.**

Farmers Group, Inc.

El correo directo tradicional puede ser un componente eficaz de una campaña más amplia de marketing integrado. Por ejemplo, la mayoría de las grandes compañías de seguros dependen en gran medida de la publicidad en televisión para establecer una conciencia amplia entre los clientes y un posicionamiento. Sin embargo, las aseguradoras también utilizan mucho del buen y viejo correo directo para romper la superabundancia de publicidad de seguros en la televisión. ▶ Considere el caso de Farmers Insurance:<sup>10</sup>

“Algunas personas podrían sorprenderse al saber cuánto dinero se gasta en la promoción [de seguros] en televisión”, dice John Ingersoll, vicepresidente de comunicaciones de marketing de Farmers Insurance. “En medio de todo ese atiborramiento hay un montón de mensajes y mucha competencia para encontrar al consumidor. Las transmisiones por televisión, por definición, son amplias, están tratando de hablar con todo el mundo. Y el correo electrónico ha sido difícil de administrar debido al filtrado de spam. Siempre estamos buscando comunicarnos con los consumidores de una manera más directa y personalizada”. Ahí entra el correo (postal) directo. “El correo es un canal que nos permite a todos nosotros encontrar al consumidor con un mensaje muy dirigido, muy específico que no se puede hacer en la difusión televisiva”, dice Ingersoll. Y “la mayoría de la gente todavía está de acuerdo en recibir las comunicaciones de marketing en su buzón, razón por la cual creo que crecerá el correo directo”.

El correo (postal) directo puede ser resentido como *correo basura* o *spam* si es enviado a las personas que no tienen ningún interés en él. Por esta razón, los vendedores inteligentes dirigen su correo directo con cuidado para no perder su dinero y el tiempo de los destinatarios, y diseñan programas basados en permisos para enviar mensajes por correo electrónico y anuncios para móviles sólo a aquellos que quieran recibirlas.

## Marketing por catálogo

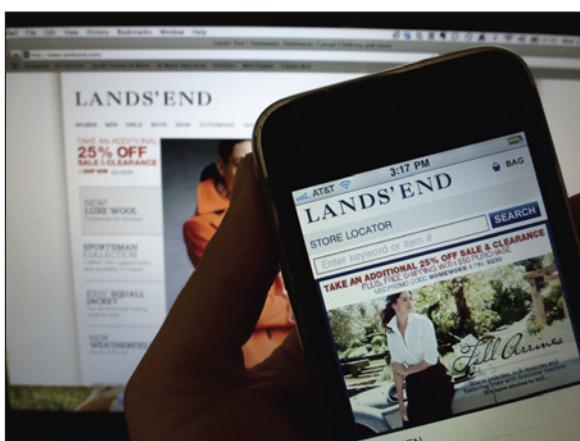
### Marketing por catálogo

Marketing directo por catálogos impresos, de video o digitales que se envían a clientes seleccionados, disponibles en tiendas o presentados online.

Los avances en la tecnología, junto con el movimiento hacia el marketing personalizado, uno a uno, han dado como resultado cambios muy interesantes en el **marketing por catálogo**. La revista *Catalog Age* solía definir un *catálogo* como “una pieza impresa y encuadrada de al menos ocho páginas, que vende productos varios y ofrece un mecanismo directo de pedidos”. Hoy, esta definición está tristemente desfasada.

Con la estampida hacia Internet, cada vez hay más catálogos digitales. Ha surgido una amplia variedad de catalogadores de sólo Web, y la mayoría de los catalogadores impresos han añadido catálogos basados en Web y aplicaciones de teléfonos inteligentes para hacer compras por catálogo a su mezcla de marketing. Por ejemplo, aplicaciones como Catalog Spree pusieron todo un centro comercial lleno de catálogos clásicos de minoristas como Hammacher Schlemmer, Coldwater Creek o Wine Enthusiast a sólo un deslizamiento del dedo en una iPad. ▶ Y días antes de que llegue por correo el último catálogo de Lands' End, los clientes pueden acceder a él digitalmente en landsend.com, en puntos de venta de medios sociales como Facebook, o a través de la aplicación móvil de Land's End para iPad, iPhone o teléfono Android. Con Lands' End Mobile, dice la compañía, “usted lleva todos los artículos que tenemos a la venta”.<sup>11</sup>

Los catálogos digitales eliminan los costos de impresión y envío postal. Y considerando que el espacio es limitado en un catálogo impreso, los catálogos online pueden ofrecer una cantidad casi ilimitada de mercancía. También ofrecen un surtido más amplio de formatos de presentación, incluyendo búsquedas y video. Por último, los catálogos online permiten comercialización en tiempo real; los productos y características pueden ser agregados o eliminados según sea necesario, y los precios pueden ajustarse instantáneamente para corresponder a la demanda.



**▲ Catálogos digitales: días antes de que llegue por correo el último catálogo de Lands' End, los clientes pueden acceder a él digitalmente en landsend.com, en Facebook, o a través de la aplicación para móvil de Land's End.**

Sin embargo, a pesar de las ventajas de los catálogos basados en Web, como sugiere su buzón atiborrado, los catálogos impresos todavía florecen. Los mercadólogos directos de Estados Unidos envían por correo unos 20 000 millones de catálogos cada año, unos 64 por estadounidense. ¿Por qué las empresas no abandonan sus tradicionales catálogos de papel en esta nueva era digital? Por un lado, los catálogos de papel crean conexiones emocionales con los clientes que los espacios de ventas basados en la Web simplemente no pueden. “Las brillantes páginas de un catálogo todavía atraen a los compradores de una manera que las imágenes de la computadora no pueden”, dice un analista. “Entre los minoristas que dependen de la venta directa, 62% dice que su mayor generador de ingresos es un catálogo de papel”.<sup>12</sup>

Además, los catálogos impresos son una de las mejores formas de impulsar las ventas online, haciéndolos más importantes que nunca en la era digital. Según un estudio reciente, 70% de las compras de la Web son impulsadas por catálogos. Otro estudio encontró que los consumidores que recibieron catálogos del vendedor pasaron de 28% más tiempo en el sitio Web del minorista que aquellos que no lo recibieron. Así, incluso los minoristas dedicados sólo online, tales como Zappos.com, han comenzado a producir catálogos con la esperanza de impulsar sus ventas.<sup>13</sup>

## Telemarketing

### Telemarketing

Uso del teléfono para vender de manera directa a los clientes.

El **telemarketing** implica utilizar el teléfono para vender de manera directa a los consumidores y clientes empresariales. El año pasado, el telemarketing representó casi 19% de todas las ventas impulsadas por el marketing directo. Todos estamos familiarizados con el marketing telefónico dirigido hacia los consumidores, pero los mercadólogos de B-a-B también utilizan el telemarketing extensivamente, lo que representa más de 55% de todas las ventas de marketing por teléfono.<sup>14</sup> Los mercadólogos recurren al marketing telefónico *de salida* para vender de manera directa a los consumidores y empresas. ► También utilizan números de teléfono gratuitos *de entrada* para recibir pedidos de televisión y anuncios impresos, correo directo o catálogos.

El telemarketing correctamente diseñado y dirigido proporciona muchos beneficios, incluyendo la comodidad de compra y mayor información del producto o servicio. Sin embargo, la explosión en el marketing telefónico de salida no solicitado durante años ha molestado a muchos consumidores, que se oponen a las “llamadas telefónicas basura” casi a diario.

En 2003, los legisladores estadounidenses respondieron con el Registro nacional de no llamar, que es administrado por la Comisión Federal de Comercio (*Federal Trade Commission*, FTC). La legislación prohíbe la mayoría de las llamadas de telemarketing a los números de teléfono registrados (aunque la gente todavía puede recibir llamadas de grupos sin fines de lucro, políticos y empresas con las que hace poco han hecho negocios). Los consumidores respondieron con entusiasmo. Hasta la fecha, más de 191 millones de números telefónicos de hogar y móvil han sido registrados en [www.donotcall.gov](http://www.donotcall.gov) o llamando al 888-382-1222. Las empresas que rompen las leyes de no llamar pueden ser multadas hasta por 16 000 dólares por violación. Como resultado, reporta un portavoz de la FTC, el programa “ha sido excepcionalmente exitoso”.<sup>15</sup>

La legislación de no llamar ha perjudicado a la industria de telemarketing de consumo. Sin embargo, dos grandes formas de telemarketing —el telemarketing de consumo de entrada y el telemarketing de salida B-a-B— siguen fuertes y creciendo. El telemarketing también sigue siendo un importante instrumento de recaudación de fondos para grupos sin fines de lucro y políticos. Curiosamente, los reglamentos de no llamar parecen estar ayudando a muchos especialistas en marketing directo más de lo que les están dañando. En lugar de hacer llamadas no deseadas, muchos de estos mercadólogos están desarrollando sistemas de llamada por opción, en los que proporcionan información útil y ofertas a los clientes que han invitado a la empresa a comunicarse con ellos por teléfono o correo electrónico. El modelo de optar por recibir los mensajes ofrece los mejores rendimientos para los mercadólogos que el invasivo modelo anterior.

Mientras tanto, los mercadólogos que violan las normas de no llamar cada vez más se han convertido en blancos de la cruzada de los grupos activistas de consumidores, que les devuelven el favor inundando el sistema de teléfono de la empresa infractora con llamadas y mensajes de vuelta.<sup>16</sup>

## Marketing de televisión de respuesta directa (DRTV)

El **marketing de televisión de respuesta directa (DRTV)** toma una de dos formas principales: la publicidad de televisión de respuesta directa y la publicidad de televisión interactiva (iTVA). Al usar

**Careful...you might sprain a taste bud.**

Don't wait another day! Call now to place an order or request a catalog. Also, go on line at [www.carolinacookie.com](http://www.carolinacookie.com) to place an order, request a catalog or view our entire selection of products.

**1-800-447-5797**



Los mercadólogos recurren a los números gratuitos 800 de entrada para recibir pedidos de la televisión y anuncios impresos, correo directo o catálogos. Aquí, insta la Carolina Cookie Company, “No espere otro día. Llame ahora para hacer un pedido o solicitar un catálogo”.  
Carolina Cookie Company

### Marketing de televisión de respuesta directa (DRTV)

Marketing directo en televisión que incluye publicidad por televisión de respuesta directa (infomerciales) y publicidad por televisión interactiva (iTVA).

la *publicidad de televisión de respuesta directa* los mercadólogos directos transmiten al aire spots de televisión, a menudo con 60 o 120 segundos de duración, que persuasivamente describen un producto y ofrecen a los clientes un número gratuito o un sitio Web para realizar pedidos. También incluye programas de publicidad completos de 30 minutos o más, llamados *infomerciales*, para un único producto.

Las campañas exitosas de publicidad de respuesta directa pueden lograr grandes ventas. Por ejemplo, la no muy conocida Guthy-Renker ha ayudado mediante infomerciales a impulsar su tratamiento para el acné Proactiv Solution y otros productos “transformacionales” en potentes marcas que producen 1 500 millones de dólares anuales en ventas a 5 millones de clientes activos (compare eso con sólo unos 150 millones de dólares anuales en ventas de productos de acné en las farmacias de Estados Unidos).<sup>17</sup>

Los anuncios DRTV están con frecuencia asociados con lanzamientos algo ruidosos o dudosos para limpiadores, desmanchadores, artefactos de cocina e ingeniosas maneras de mantenerse en forma sin tener que trabajar muy duro en ello. Por ejemplo, durante los últimos años, los vendedores en la televisión que gritan y venden como Anthony Sullivan (Swivel Sweeper, Awesome Auger) y Vince Offer (ShamWow, SlapChop) han vendido miles de millones de dólares en ventas de productos “Como lo vi en TV”. Marcas como OxiClean, ShamWow y el Snuggie (una manta con mangas) se han convertido en clásicos de culto de DRTV. Y la sensación viral del infomercial Shake Weight ha creado barullo en todos lados, desde YouTube a *Late Night with Jimmy Fallon*, vendiendo más de 2 millones de unidades con ingresos de 40 millones de dólares en menos de un año.<sup>18</sup>

En los últimos años, sin embargo, varias grandes empresas —desde P&G, Disney, Revlon, Apple y Kodak hasta Coca-Cola, Anheuser-Busch e incluso la Marina de Estados Unidos— han comenzado a utilizar los infomerciales para vender sus productos, referir a los clientes a los minoristas, reclutar miembros o atraer compradores a sus sitios Web. Por ejemplo, Kodak utiliza la televisión de respuesta directa para transmitir su mensaje directamente a los clientes.<sup>19</sup>



▲ Las empresas grandes y bien conocidas, como Kodak, están usando ahora la TV de respuesta directa para hacer llegar el mensaje directamente a los clientes.

Con autorización de Eastman Kodak Company

La frase “Como lo vi en TV” podría traer a la mente un Snuggie, Sham-Wow y PedEgg pero tal vez no a una venerable marca estadounidense que le invita a compartir los momentos más importantes de su vida. Sin embargo para Kodak, la DRTV se ha convertido en la forma eficaz y preferida para llegar a los consumidores. ▶ Los infomerciales cortos y largos para impresoras Kodak y tinta de bajo precio, que duran dos minutos y casi media hora, respectivamente, se centran en el mensaje de valor que Kodak utiliza en su publicidad de marca tradicional. Sin embargo, los anuncios también puntualizan ahorros específicos, proporcionan ejemplos y testimonios e incluso incluyen el tono de un típico infomercial. Un spot corto abre con la línea “¿Está harto de pagar precios ridículos por la tinta para la impresora?”. Los infomerciales de Kodak han producido resultados extraordinarios, en especial en tiempos económicos más espaciosos: sus ventas de tinta y de impresoras aumentaron 20% después de la primera emisión. “Cuando todos los demás en el mercado [estaban] 20% abajo, [estábamos] 44% arriba... tanto en equipo como en tinta”, dice el director de marketing de Kodak. “Hablar directamente a los consumidores no es mala idea”.

Una forma más reciente de marketing de televisión de respuesta directa es el marketing de *televisión interactiva* (*iTV*). Permite a los espectadores interactuar con la programación y publicidad en televisión con sus controles remotos. La TV interactiva da a los mercadólogos una oportunidad para llegar a audiencias específicas de una manera más interactiva y participativa.

En el pasado, la *iTV* había sido lenta en su aceptación. Sin embargo, la tecnología ahora parece dispuesta a despegar como un medio de marketing directo. Las investigaciones muestran que el nivel de participación de un espectador con *iTV* es mucho mayor que con spots regulares de 30 segundos. Una encuesta reciente indicó que 66% de los televidentes estaría “muy interesado” en interactuar con los anuncios que despertaran su interés. Y los sistemas de transmisión como Time Warner, DIRECTV y EchoStar ya ofrecen capacidades de *iTV*.<sup>20</sup>

El proveedor de cable del área de Nueva York Cablevision ofrece un servicio de *iTV* por el cual los anunciantes pueden transmitir spots interactivos de 30 segundos.<sup>21</sup>

Durante los anuncios, una barra en la parte inferior de la pantalla permite a los televidentes utilizar sus controles remotos para seleccionar contenido adicional y ofertas, como muestras gratis de productos bajo demanda, canales de marca, vitrinas de video, o folletos enviados por correo electrónico



**Marketing de kiosco:** Redbox tiene en operación más de 27 000 kioscos de alquiler de DVD dentro de supermercados y puntos de venta de comida rápida a nivel nacional.

Redbox Automated Retail

o cupones. Por ejemplo, un anuncio de Gillette ofreció enviar muestras gratis de su producto para el lavado de cuerpo, Benjamin Moore ofreció cupones para muestras de color de pinturas y Century 21 ofreció tarjetas de regalo de 10 dólares. Los anunciantes como Mattel Barbie y la Marina de Estados Unidos invitaban a los televidentes a seleccionar sus canales de Cablevision de marca para tener información y entretenimiento opcionales. Hasta ahora, las tasas de respuesta para el contenido interactivo han sido impresionantes. Por ejemplo, en una prueba temprana el año pasado, el Disney Travel Channel permitió a los suscriptores buscar información sobre parques temáticos de Disney y luego solicitar una llamada de un agente. La tasa de reservaciones de las personas solicitando una llamada fue un asombroso 25 por ciento.

## Marketing de kiosco

A medida que los consumidores se encuentran cada vez más cómodos con las tecnologías digitales y de pantalla táctil, muchas empresas están colocando máquinas de información y pedidos —llamadas *kioscos* (las mismas buenas máquinas expendedoras de siempre, pero con mucho más)— en tiendas, aeropuertos, hoteles, universidades y otros lugares. Los kioscos están por todas partes estos días, desde los artefactos para registrarse uno mismo de aerolíneas y hoteles hasta los dispositivos de pedidos dentro de la tienda que permiten ordenar mercancía que no hay en existencia en ese momento. “Estas llamativas, mejoradas y futuristas máquinas están apareciendo por todas partes”, dice un analista. “Tienen pantallas táctiles en lugar de botones, caras que resplandecen y vibran... [ellas] cierran la brecha entre las anticuadas tiendas y las compras online”<sup>22</sup>.

Los kioscos dentro de las tiendas de Kodak, Fuji y HP permiten a los clientes transferir sus fotografías de sus *memory sticks*, teléfonos móviles y otros dispositivos de almacenamiento digital, editarlas y hacer impresiones en color de alta calidad. Los

kioscos en los vestíbulos de los hoteles Hilton permiten a los huéspedes ver sus reservaciones, obtener la llave de la habitación, ver mensajes previos a la llegada, registrarse y cerrar la cuenta, e incluso cambiar las asignaciones de asiento e imprimir pases de abordar para los vuelos en cualquiera de las 18 aerolíneas. En la terminal cinco de JetBlue en el aeropuerto de John F. Kennedy de Nueva York, más de 200 pantallas a lo largo de la terminal permiten a los viajeros ordenar alimentos y bebidas para ser entregados en su entrada correspondiente. ► Y Redbox tiene en operación más de 27 000 kioscos de alquiler de DVD en McDonald's, Walmart, Walgreens, CVS y otros puntos de venta minorista. Los clientes hacen sus selecciones en una pantalla táctil y, a continuación, pasan una tarjeta de crédito o débito para alquilar DVD por 1 dólar al día. Los clientes pueden incluso reservar los DVD online para asegurar que su viaje al kiosco no será en vano. La participación de mercado del alquiler de películas de kioscos independientes superó a la tradicional tienda minorista de alquiler en Estados Unidos el año pasado.<sup>23</sup>

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Aguante un momento y piense en el impacto del marketing directo en su vida.

- ¿Cuándo fue la última vez que usted *compró* algo a través de marketing directo? ¿Qué compró y por qué lo compró de manera directa? ¿Cuándo fue la última vez que *rechazó* una oferta de marketing directo?, ¿por qué lo hizo? Basado en estas experiencias, ¿qué consejo daría a los especialistas en marketing directo?
- Para la próxima semana, realice un registro de todas las ofertas de marketing directo que se atraviesen en su camino a través del correo directo y catálogos, teléfono, televisión de respuesta directa e Internet. Luego analice las ofertas por tipo, fuente y lo que le agradó o no sobre cada oferta y la forma en que fue entregada. ¿Qué oferta dio mejor en el blanco (usted)? ¿Cuál falló por el margen más amplio?

## Comentario del autor ➤

El marketing directo online está creciendo a un ritmo que saca ampollas. Existe un estimado de que Internet ahora influye sobre un asombroso 50% de las ventas totales al menudeo.

## Marketing online

Como se señaló antes, el **marketing online** es la forma de más rápido crecimiento del marketing directo. El uso generalizado de Internet está teniendo un impacto dramático en los compradores y los mercadólogos que los atienden. En esta sección examinamos cómo la estrategia y la práctica del marketing están cambiando para aprovechar las tecnologías de Internet de hoy.

## Marketing e Internet

### Marketing online

Esfuerzos para comercializar productos y servicios y generar relaciones con clientes por medio de Internet.

### Internet

Una amplia red de redes de cómputo que conecta a usuarios de todo tipo entre sí y con un depósito de información increíblemente grande.

### Empresas con presencia exclusiva online (empresas de sólo clic)

Empresas conocidas como punto com que operan exclusivamente online sin tener presencia física en el mercado offline.

### Empresas con presencia online y offline

Empresas tradicionales con instalaciones físicas (“ladrillo y mortero”) que han añadido el marketing por Internet a sus operaciones.

Hoy, gran parte de los negocios del mundo se lleva a cabo a través de las redes digitales que conectan a personas y empresas. **Internet**, una gran red pública de redes de computadoras, conecta a los usuarios de todos los tipos de todo el mundo unos con otros y es un repositorio de información increíblemente grande. Estos días, las personas se conectan a Internet en casi cualquier momento y desde casi cualquier lugar mediante sus computadoras, teléfonos inteligentes, tablets o incluso sus televisores. Internet ha cambiado fundamentalmente las nociiones de los clientes acerca de comodidad, velocidad, precio, información de producto y servicio. Como resultado, ha dado a los mercadólogos una forma del todo nueva para crear valor para los clientes y construir relaciones con ellos.

El impacto y uso de Internet sigue creciendo de manera constante. El año pasado, 77% de la población estadounidense tenía acceso a Internet, y el usuario promedio de Internet pasó unas 32 horas al mes navegando en Web. Además, más de 63 millones de personas en Estados Unidos acceden a Internet a través de sus teléfonos inteligentes. En todo el mundo, más de 2 000 millones de personas ahora tienen acceso a Internet. Y el año pasado, 500 millones de personas alrededor del mundo lograron acceso al Internet móvil, un número que se espera se duplique en los próximos cinco años a medida que lo móvil se convierte en una forma cada vez más popular de estar online.<sup>24</sup>

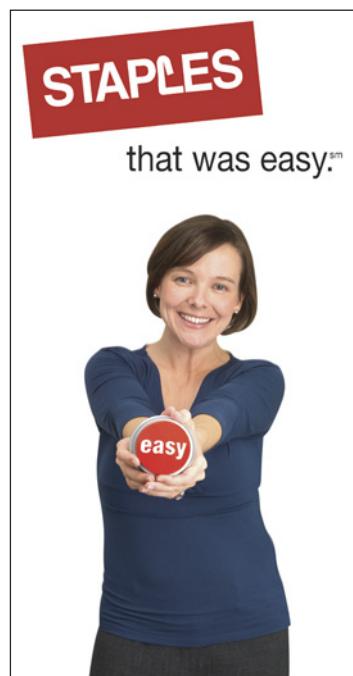
Para llegar a este mercado floreciente, todo tipo de empresas ahora hace marketing online. Las **empresas con presencia exclusiva online** o **empresas de sólo clic** operan de manera exclusiva en Internet. Incluyen una amplia gama de empresas, desde *minoristas electrónicos* como Amazon.com y Expedia.com 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), *sitios de transacción* (eBay, Craigslist), *sitios de contenido* (el *New York Times* en la Web ESPN.com y Encyclopaedia Britannica) y las *redes sociales online* (Facebook, YouTube, Twitter y Flickr).

El éxito de las *punto com* ha causado que los fabricantes y minoristas con instalaciones físicas reexamen cómo atender a sus mercados. Ahora casi todas estas empresas tradicionales han creado sus propios canales de ventas y comunicaciones online, convirtiéndose en **empresas con presencia online y offline**. Es difícil encontrar hoy una empresa que no tenga una importante presencia online.

De hecho, muchas empresas con presencia online y offline ahora están teniendo más éxito online que sus competidores de sólo clic. Una reciente calificación de los diez sitios de venta minorista online más grandes del mundo contenía sólo un minorista de sólo clic (Amazon.com, que ocupa el número uno). Todos los demás eran minoristas multicanal.<sup>25</sup> ▶ Por ejemplo, el número dos de la lista fue Staples, el minorista de suministros de oficina de 24 500 millones de dólares. Staples tiene en operación más de 2 280 super tiendas en todo el mundo. Pero se sorprendería al saber que más de la mitad de las ventas y ganancias para Norteamérica de Staples provienen de sus operaciones de marketing directo y online.<sup>26</sup>

Vender en la Web permite a Staples construir relaciones más profundas y más personalizadas con los clientes grandes y pequeños. Un gran cliente, 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 empresa o incluso los individuos realicen sus propias compras online. Esto reduce los costos de pedido, elimina trámites y acelera el proceso de pedido para los clientes. Al mismo tiempo, alienta a las empresas a utilizar a Staples como su única fuente de suministros de oficina. Incluso las empresas más pequeñas y los consumidores individuales encuentran más fácil y eficiente poder hacer pedidos online las 24 horas del día a través de la aplicación móvil para teléfono inteligente Web of Staples.

Además, las operaciones en la Web de Staples complementan las ventas de sus tiendas. El sitio Staples.com y la aplicación para teléfono inteligente generan tráfico en las tiendas, ofreciendo promociones y ayudando a los clientes a buscar una tienda local y consultar existencias y precios. A cambio, la tienda local promueve el sitio Web a través de kioscos en la tienda. Si los clientes no encuentran lo que necesitan en los estantes, rápidamente pueden pedirlo a través de los kioscos. Así, Staples respalda su posicionamiento “Eso fue fácil”, ofreciendo una gama completa de puntos de contacto y modalidades de entrega: online, por catálogos, teléfono y en la tienda. Ningún vendedor de sólo clic o sólo con instalaciones físicas puede igualar ese tipo de apoyo y comodidad de hacer una llamada, hacer clic o visitar la tienda.



**▲ Marketing con presencia online y offline: Staples respalda su posicionamiento “Eso fue fácil”, ofreciendo una gama completa de puntos de contacto y modos de entrega.**

Cortesía de Staples the Office Superstore, LLC & Staples, Inc.

## Dominios de marketing online

Los cuatro principales dominios de marketing online se muestran en la **Figura 14.2**: negocio-a-consumidor (B-a-C), negocio-a-negocio (B-a-B), consumidor-a-consumidor (C-a-C) y consumidor-a-negocio (C-a-B).

**Figura 14.2**

Dominios de marketing online

		Dirigido a consumidores	Dirigido a negocios
Iniciado por negocios	B-a-C (negocio-a-consumidor)	B-a-B (negocio-a-negocio)	
Iniciado por consumidores	C-a-C (consumidor-a-consumidor)	C-a-B (consumidor-a-negocio)	

El marketing online puede clasificarse por quien lo inicia y a quien está dirigido. Como consumidores, estamos más familiarizados con B-a-C y C-a-C, pero B-a-B también está floreciendo.

### Negocio a consumidor

#### Marketing online negocio a consumidor (B-a-C)

Empresas que venden bienes y servicios online a los consumidores finales.

La prensa popular ha prestado más atención al **marketing online negocio a consumidor (B-a-C)**: las empresas venden bienes y servicios online a los consumidores finales. Los consumidores de hoy pueden comprar casi cualquier cosa online. Más de la mitad de todos los hogares estadounidenses compra por lo regular online y las compras de consumo online siguen creciendo a un ritmo saludable de dos dígitos. Las ventas minoristas online de Estados Unidos se calcularon en 176 000 millones de dólares el año pasado y se espera que crezcan un 10% al año durante los próximos cuatro años a medida que los consumidores cambien su gasto de las tiendas físicas a las tiendas online.<sup>27</sup>

Lo que es quizás más importante: aunque en la actualidad las compras online captan menos de 10% de las ventas minoristas totales en Estados Unidos, por un estimado, Internet influye en un asombroso 50% de esas ventas, incluyendo las ventas de transacción online más aquellas realizadas en tiendas pero alejadas por la investigación online. 97% de los usuarios de la Web ahora utiliza Internet para investigación de productos antes de hacer compras.<sup>28</sup> Y un número creciente de consumidores armados con teléfonos inteligentes los utiliza mientras compra para encontrar las mejores ofertas y calificarlas de acuerdo con sus precios. Así, los mercadólogos inteligentes emplean estrategias integradas multicanal que utilizan Internet para impulsar las ventas a otros canales de comercialización.

Los compradores online difieren de los tradicionales consumidores offline en sus enfoques para la compra y sus respuestas al marketing. En el proceso de intercambio online, los clientes inician y controlan el contacto. El marketing tradicional está dirigido a un público algo pasivo. En contraste, el marketing online está dirigido a personas que de manera activa seleccionan los sitios Web y aplicaciones de compras que utilizarán, y qué información de marketing recibirán sobre qué productos. Así, el marketing online requiere nuevos enfoques de marketing.

### Negocio a negocio

#### Marketing online negocio a negocio (B-a-B)

Empresas que utilizan marketing online para llegar a nuevos clientes empresariales, para atender a los clientes actuales con mayor eficacia y obtener eficiencias de compra y mejores precios.

Aunque la prensa popular ha prestado más atención a los sitios Web de B-a-C, el **marketing online negocio a negocio (B-a-B)** también está floreciendo. Los mercadólogos de B-a-B utilizan sitios Web, correo electrónico, catálogos de productos online, redes comerciales online, aplicaciones móviles y otros recursos online para llegar a nuevos clientes de negocios, vender a los clientes actuales y atender a los clientes con mayor eficiencia y eficacia. Más allá de sólo vender sus productos y servicios online, las empresas pueden utilizar Internet para construir relaciones más sólidas con los importantes clientes de negocios.

La mayoría de los mercadólogos de B-a-B ahora ofrecen información sobre productos, compras y servicios de soporte al cliente online. Por ejemplo, los compradores corporativos pueden visitar el sitio Web del fabricante de equipo de redes y software Cisco Systems ([www.cisco.com](http://www.cisco.com)), seleccionar descripciones detalladas de los productos y soluciones de servicio de Cisco, solicitar información de ventas y servicio, asistir a eventos y seminarios de capacitación, ver videos sobre una amplia gama de temas, chatear en vivo con personal de Cisco y realizar pedidos. Algunas grandes empresas realizan casi la totalidad de sus negocios online. Por ejemplo, Cisco Systems toma más del 80% de sus pedidos por Internet.

### Consumidor a consumidor

#### Marketing online consumidor a consumidor (C-a-C)

Intercambios online de bienes e información entre los consumidores finales.

Una parte considerable de la comunicación y el **marketing online consumidor a consumidor (C-a-C)** se produce online entre las partes interesadas en una amplia gama de productos y temas. En algunos casos, Internet proporciona un medio excelente por el que los consumidores pueden comprar o intercambiar bienes o información de manera directa uno con el otro. Por ejemplo, eBay, Overstock.com Auctions, Craigslist.com y otros sitios de subastas ofrecen espacios populares de mercado para mostrar y vender casi cualquier cosa, desde arte y antigüedades hasta monedas y estampillas, y desde joyas hasta computadoras y electrónicos de consumo. La comunidad comercial online C-a-C de eBay de más de 94 millones de usuarios activos en todo el mundo (más que la población total de Gran Bretaña, Egipto o Turquía) hizo transacciones por unos 62 000 millones en operaciones el año pasado, más de 2 000 dólares por segundo.<sup>29</sup>

## Blogs

Diarios en línea donde las personas publican sus pensamientos, por lo general acerca de un tema bien definido.

En otros casos, C-a-C implica intercambios de información a través de foros de Internet que atraen a grupos específicos de interés especial. Estas actividades pueden ser organizadas con fines comerciales o no comerciales. Las bitácoras en la Web, o **blogs**, son diarios online donde la gente publica sus pensamientos, por lo general sobre un tema específico. Los blogs pueden ser sobre cualquier cosa, desde la política o el béisbol hasta los *haikus*, reparación de automóviles o la más reciente serie de televisión. Según Nielsen, ahora hay más de 163 millones de blogs. Muchos blogueros usan redes sociales como Twitter y Facebook para promover sus blogs, dándoles un gran alcance. Estos números dan a los blogs —en especial a aquellos con grandes y devotos seguidores— una influencia sustancial.<sup>30</sup>

Muchos especialistas en marketing ahora están aprovechando la blogosfera como un medio para llegar a consumidores cuidadosamente elegidos. Por ejemplo, muchas empresas han creado sus propios blogs. Sony tiene un blog de PlayStation, donde los aficionados pueden intercambiar puntos de vista y presentar y votar sobre ideas para la mejora de los productos de PlayStation. El blog de parques de Disney es un lugar para conocer y comentar todo acerca de Disney, incluyendo un área tras bambalinas con artículos sobre los ensayos de danza, miradas previas a los nuevos parques en construcción, entrevistas con los empleados y más.<sup>31</sup>

Dell cuenta con una docena o más de blogs que facilitan “un intercambio directo con los clientes de Dell sobre la tecnología que nos conecta a todos”. Los blogs incluyen Direct2Dell (el blog corporativo oficial de Dell), Dell TechCenter (enfocado en TI), DellShares (perspectivas para relaciones con inversores), Health Care (acerca de la tecnología de la salud que nos conecta a todos) y Education (reflexiones sobre el uso de tecnología para mejorar la administración de la enseñanza, el aprendizaje y la educación). Dell también tiene una presencia muy activa y exitosa en YouTube que denomina Dell Vlog, con 750 videos y más de 5 millones de visitas de video. Los blogueros de Dell a menudo incrustan estos videos de YouTube en sus publicaciones en el blog.

Las empresas también pueden anunciarse en blogs existentes o influir sobre su contenido. De manera alternativa, podría fomentar “conversaciones patrocinadas” por blogueros influyentes. Por ejemplo, SocialSpark del IZEA es un mercado online que ayuda a los mercadólogos y blogueros a reunirse para crear publicaciones patrocinadas relevantes para los clientes de la marca y los seguidores del blog.<sup>32</sup>



**▲ Uso de la blogosfera para alcanzar a los consumidores meta cuidadosamente definidos: Purex utiliza SocialSpark para ayudar a introducir sus hojas de lavandería Purex Complete 3-in-1 Laundry Sheets a través de blogs como Bargain Briana, Freaky Frugalite 3 Kids and Us y otros que llegan a amas de casa.**

Rebecca Mecomber, [www.FreakyFrugalite.com](http://www.FreakyFrugalite.com)

Marcas desde Bloomingdale's, British Airways, Coldwell Banker y HP hasta Kraft Foods y Purex han utilizado SocialSpark para colocar mensajes patrocinados sobre sus marcas y promociones en los blogs que llegan a los consumidores meta. ▶ Por ejemplo, Purex utiliza SocialSpark para ayudar a introducir sus hojas de lavandería Purex Complete 3-in-1 Laundry Sheets a través de blogs como Bargain Briana, Freaky Frugalite, 3 Kids and Us, y otros que llegan a amas de casa. Es posible identificar con claridad que las entradas de blog, escritas por los blogueros con ayuda del IZEA, fueron patrocinadas por Purex. Se describe el nuevo producto de hojas de lavandería completa 3-en-1 y son analizadas en detalle su conveniencia versus beneficios de costo, con todo y fotografías y links para ofertas de muestras gratis de Purex. “Soy una mamá con cuatro niños y cinco mascotas y un marido que trabaja con correo y periódicos de todo el día”, escribió la entusiasta bloguera de Freaky Frugalite, Rebecca Mecomber. “Básicamente estoy condenada a una vida de lavandería. Los fabulosos tipos de Purex reconocieron mi situación, y cuando se ofrecieron a hacer mi vida más fácil... aproveché la oportunidad”.

Como una herramienta de marketing, los blogs ofrecen algunas ventajas. Pueden ofrecer una manera fresca, original, personal y barata para entrar en las conversaciones online de los consumidores. Sin embargo, la blogosfera es desordenada y difícil de controlar. Los blogs siguen siendo en gran medida un medio C-a-C. Aunque las empresas pueden aprovechar a veces los blogs para entablar relaciones significativas con el cliente, los consumidores siguen teniendo el control en gran medida.

Si participan o no activamente en la blogosfera u otras conversaciones C-a-C, las empresas deben supervisarlos y escucharlos. C-a-C significa que los compradores online no sólo consumen información

del producto; cada vez más, ellos la crean. Como resultado, la *palabra de Web* se une al *boca en boca* como una importante influencia de compra. Los mercadólogos deben utilizar las ideas provenientes de las conversaciones online de consumidores para mejorar sus programas de marketing.

### Marketing online consumidor a negocio (C-a-B)

Intercambios online en los cuales los consumidores buscan a los vendedores, conocen sus ofertas, inician adquisiciones y a veces incluso determinan las condiciones de la transacción.

### Consumidor a negocio

El dominio final de marketing online es el **marketing online consumidor a negocio (C-a-B)**. Gracias a Internet, los consumidores de hoy están encontrando más fácil comunicarse con las empresas. La mayoría de las empresas ahora invitan a clientes y a posibles clientes a hacer sugerencias y preguntas a través de los sitios Web de la empresa. Más allá de esto, más que quedar a la espera de una invitación, los consumidores pueden buscar vendedores en la Web, conocer sus ofertas, iniciar compras y retroalimentar. Con el uso de la Web, los consumidores pueden incluso impulsar transacciones con las empresas, en lugar de al revés. Por ejemplo, en Priceline.com, los posibles compradores pueden hacer ofertas para boletos de avión, habitaciones de hotel, alquiler de automóviles, cruceros y paquetes de vacaciones, dejando decidir a los vendedores si aceptan sus ofertas.

Los consumidores también pueden utilizar sitios Web tales como GetSatisfaction.com, Complaints.com y PlanetFeedback.com para hacer preguntas, sugerencias, presentar quejas o hacer piropos a las empresas. GetSatisfaction.com proporciona “servicio al cliente con fuente de poder humano” mediante la creación de una comunidad de servicio al cliente generada por el usuario. El sitio proporciona foros donde los clientes hacen preguntas, comparten ideas, alaban o informan de problemas que están teniendo con los productos y servicios de 48 000 empresas —desde Microsoft y P&G hasta Google y Zappos.com— aunque la empresa participe o no. GetSatisfaction.com también proporciona herramientas mediante las cuales las empresas pueden adoptar GetSatisfaction.com como un recurso oficial de servicio al cliente.<sup>33</sup>

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Aquí haga una pausa y descance sus motores. Piense en las ventajas comparativas de las empresas de *sólo clic*, *con sólo instalaciones físicas*, y *las que funcionan con ambos* modelos.

- Visite Amazon.com. Busque un libro o DVD específico —quizá uno no muy conocido— y pase por el proceso de compra.
- Ahora visite www.bn.com y busque el mismo libro o video. Luego visite una tienda de Barnes & Noble y busque el mismo artículo.
- ¿Qué ventajas tiene Amazon.com sobre Barnes & Noble? ¿Qué desventajas? ¿Cómo califica su librería local independiente, con sus operaciones de sólo tienda, contra estos dos competidores?

## Establecer una presencia de marketing online

De una manera u otra, la mayoría de las empresas ahora se han movido a online. Las empresas llevan a cabo marketing online en cualquiera o en todas las cinco formas que se muestran en la **Figura 14.3**: creación de sitios Web, colocando anuncios y promociones online, configurando o participando en redes sociales online, enviando correo electrónico o utilizando el marketing móvil.

**Figura 14.3** Configuración para hacer marketing online



## Sitio Web corporativo (o de marca)

Sitio Web diseñado para crear buena voluntad en los consumidores, recopilar retroalimentación de los clientes y complementar otros canales de venta en lugar de vender los productos de la empresa de manera directa.



**▲ Sitios Web corporativos:** usted no puede comprar nada en el colorido sitio de Wonka.com de Nestlé, pero puede conocer acerca de los diferentes dulces de Nestlé o simplemente pasar un rato ahí y “alimentar su imaginación”.

Pantalla captura cortesía de Nestlé Corporate

## Sitio Web de marketing

Un sitio Web que interactúa con los consumidores para acercarlos a una compra directa u otro resultado de marketing.

www.miniusa.com. Una vez que un cliente potencial hace clic en él, el fabricante de automóviles no desperdicia ningún momento para tratar de transformar la visita en una venta y, a continuación, en una relación a largo plazo. El sitio ofrece un garaje lleno de información útil y características de venta interactivas, incluyendo descripciones detalladas y divertidas de los actuales modelos MINI, herramientas para diseñar su propio MINI, información sobre las ubicaciones de los distribuidores y los servicios que ofrecen e incluso herramientas para dar seguimiento a su nuevo MINI desde la fábrica hasta su entrega.

La creación de un sitio Web es una cosa; hacer que la gente visite el sitio es otra. Para atraer a los visitantes, las empresas promocionan intensamente sus sitios Web en publicidad impresa offline y mediante difusión por cadenas de televisión y a través de anuncios y enlaces en otros sitios. Pero los usuarios de la Web de hoy están dispuestos a abandonar cualquier sitio Web que no dé el ancho. La clave es crear suficiente valor y entusiasmo para lograr que los consumidores visiten el sitio y permanezcan allí y vuelvan de nuevo. Como mínimo, un sitio Web debe ser fácil de usar, verse profesional y ser físicamente atractivo. En última instancia, sin embargo, los sitios Web deben también ser útiles. Cuando se trata de navegar en la Web y hacer compras, la mayoría de la gente prefiere sustancia sobre estilo, y funcionalidad sobre atractivo. Por lo tanto, los sitios Web eficaces contienen información profunda y útil, herramientas interactivas que ayudan a los compradores a encontrar y evaluar productos de interés, enlaces a otros sitios relacionados, ofertas promocionales cambiantes y divertidas características que dan emoción relevante.

## Publicidad online

Publicidad que aparece mientras los consumidores navegan por la Web, incluyendo publicidad de display, anuncios relacionados a la búsqueda, clasificados online y otras formas.

## Colocación de anuncios y promociones online

A medida que los consumidores pasan más y más tiempo en Internet, las empresas están cambiando más de sus presupuestos de marketing a la **publicidad online** para construir sus marcas o atraer visitantes a sus sitios Web. La publicidad en Internet se ha convertido en un medio importante. El gasto total de Estados Unidos para la publicidad en Internet alcanzará un estimado de 31 000 millones de dólares este año y se espera que llegue a los 50 000 millones de dólares en 2015, convirtiéndola en el segundo medio más grande después de la TV —por encima incluso de periódicos y revistas.<sup>34</sup>

► Por ejemplo, usted no puede comprar nada en el colorido sitio de Wonka.com de Nestlé, pero puede conocer acerca de los diferentes dulces de Nestlé, participar en el concurso más reciente o pasar un rato ahí y dibujar con Nerds, “pintar sus sueños” con el imaginador de Wonka o publicar arte digital inspirado en Wonka. Tampoco puede comprar algo en el sitio Web corporativo de GE. Más bien, el sitio funciona como un rostro público mundial para la gran empresa. Presenta una enorme cantidad de información corporativa, sus productos y servicios a un público diverso formado por clientes, inversores, periodistas y empleados. Es un sitio de B-a-B y un portal para los consumidores, ya sea un consumidor estadounidense que investiga un microondas, un comprador de negocios indonesio que revisa las locomotoras amigables con el medio ambiente o un inversor alemán buscando información para los accionistas.

Otras empresas crean un **sitio Web de marketing**. Estos sitios interactúan con los consumidores para acercarlos a una compra directa o a otro resultado de marketing. Por ejemplo, MINI USA opera un sitio Web de marketing en

Las principales formas de publicidad online son los anuncios relacionados con la búsqueda y los anuncios de display y los clasificados online. Los anuncios de display online pueden aparecer en cualquier lugar de la pantalla de un usuario de Internet y a menudo están relacionados con la información que se está viendo. Por ejemplo, mientras navega por paquetes de vacaciones en Travelocity.com, podría encontrar un anuncio de display que ofrece una mejora gratuita para un automóvil de alquiler de Enterprise Rent-A-Car. O visitando el sitio de Yahoo! Finance, un anuncio intermitente de E\* TRADE podría prometer un teléfono inteligente BlackBerry gratis cuando usted abra una cuenta nueva. Los anuncios de display de Internet han recorrido un largo camino en los últimos años en términos de atraer y mantener la atención del consumidor. Los nuevos anuncios de *medios enriquecidos* ahora incorporan, animación, video, sonido e interactividad.

La forma más grande de publicidad online son los *anuncios relacionados con la búsqueda* (o *publicidad contextual*), que representaron 46% del gasto total de publicidad online el año pasado. En la publicidad de búsqueda, junto a los resultados del motor de búsqueda en sitios como Yahoo! y Google aparecen los anuncios basados en texto y los enlaces. Por ejemplo, busque “Televisores LCD” en Google. En la parte superior y a un lado de la lista resultante de la búsqueda, verá anuncios discretos de diez o más anunciantes, desde Samsung y Dell hasta Best Buy, Sears, Amazon.com, Walmart y Nextag.com. Casi todos los 29 000 millones de dólares en ingresos de Google el año pasado provenían de ventas de publicidad. La búsqueda es un tipo de medio que siempre está encendido. Y en la apretada economía de hoy, es fácil medir los resultados.<sup>35</sup>

Un anunciante de búsqueda compra términos de búsqueda desde el sitio de búsqueda y paga sólo si los consumidores hacen clic a través de su sitio. Por ejemplo, escriba “Coke” o “Coca-Cola” o incluso “refrescos” o “recompensas” en su motor de búsqueda de Google o Yahoo! y casi sin falla aparecerá “My Coke Rewards” como una de las mejores opciones. Esto no es casualidad. Coca-Cola apoya su popular programa de lealtad online en gran parte a través de compras de búsqueda. El gigante de bebidas comenzó primero con la tradicional publicidad en televisión e impresa pero pronto aprendió que la búsqueda era la forma más eficaz para llevar a los consumidores a su sitio Web www.mycokerewards.com para que se registraran. Ahora, cualquiera entre decenas de términos de búsqueda comprados arrojará MyCokeRewards.com en la parte superior de la lista de resultados de la búsqueda, o muy cerca de ella.

Otras formas de promociones online incluyen patrocinios de contenido y publicidad viral. Utilizando patrocinios de contenido, las empresas ganan exposición de nombre en Internet al patrocinar contenido especial en diversos sitios Web, tales como noticias o información financiera o temas de interés especial. Por ejemplo, Alamo patrocina a las “Vacation and Travel Planner and Guides” (“Guías y planificadores de vacaciones y viajes”) en Weather.com, y Marriott patrocina el micrositio “Summer to the Rescue!” (“¡Verano al rescate!”) en Travelocity.com. Los patrocinios son los mejor colocados en los sitios cuidadosamente elegidos donde pueden ofrecer información relevante o servicio al público.

Por último, los mercadólogos online utilizan el **marketing viral**, la versión en Internet del marketing de boca en boca. El marketing viral implica la creación de un sitio Web, video, correo electrónico, mensaje móvil, publicidad u otro evento de marketing que sea tan contagioso que los clientes lo busquen o lo pasen a sus amigos. Ya que los clientes buscan y transmiten el mensaje o promoción, el marketing viral puede ser muy barato. Y cuando la información proviene de un amigo, es mucho más probable que el destinatario lo vea o lo lea.

Por ejemplo, la marca de P&G, Old Spice, creó una sensación viral con su campaña “Huele como un hombre, hombre” donde aparecía Isaiah Mustafa. La campaña consistió en anuncios de televisión y videos hechos para la Web diseñados para volverse virales en YouTube, Facebook y otros medios sociales. La campaña inicial obtuvo decenas de millones de vistas virales. Una segunda campaña, que consistía en casi 200 videos en los que Mustafa respondió personalmente a consultas digitales de usuarios, incluyendo a Ellen DeGeneres y Alyssa Milano, obtuvo 21 millones de vistas sólo en su primera semana. Aumentó la interacción de Facebook de la marca 800% y el tráfico de OldSpice.com 300%. Después del lanzamiento de estos videos, la página de YouTube de Old Spice se convirtió en el canal más visto de todos los tiempos en el sitio.<sup>36</sup>

A veces un anuncio común bien realizado puede volverse viral con la ayuda de una “siembra” dirigida. ➤ Por ejemplo, el inteligente anuncio de “La Fuerza” de Volkswagen para el Super Bowl, con un diminuto Darth Vader utilizando la Fuerza para arrancar un VW Passat, se volvió viral después de que un equipo de la agencia de publicidad de VW lo había sembrado en sitios seleccionados de automóviles, cultura pop y Star Wars la semana anterior al evento deportivo. Para cuando fue transmitido durante el Super Bowl, había recibido ya más de 18 millones de visitas online.

Sin embargo, los mercadólogos suelen tener poco control sobre dónde terminan sus mensajes virales. Pueden sembrar mensajes online, pero eso no rinde frutos a menos que el propio mensaje resuene

## Marketing viral

La versión en internet del marketing de boca en boca: un sitio web, video, mensaje de correo electrónico o evento de marketing que es tan infeccioso, que los clientes lo buscarán o lo compartirán con sus amigos.

con los consumidores. Por ejemplo, ¿por qué el anuncio sembrado de VW de Darth Vader explotó viralmente? Porque el anuncio sentimental hace un llamamiento a los padres —demografía meta del automóvil— que quieren un automóvil familiar suburbano y responsable. Y hace un llamamiento al niño dentro del parent, que puede que alguna vez haya enloquecido por *Star Wars* y ahora quiere un automóvil con un poco de magia. Dice un director creativo: “uno espera que la creatividad sea lo suficientemente alta para que las semillas crezcan y sean robustos robles. Si no les gusta, no se va mover. Si les gusta, se moverá un poco, y si les encanta, va a moverse como un veloz incendio a través de las colinas de Hollywood”.<sup>37</sup>

### Crear o participar en las redes sociales online

#### Redes sociales online

Comunidades online donde las personas se congregan, socializan e intercambian puntos de vista e información.

Como ya fue comentado en los capítulos 1 y 5, la popularidad de la Internet ha provocado una erupción de **redes sociales online** o *comunidades Web*. Han surgido innumerables sitios Web independientes y comerciales que proporcionan a los consumidores lugares online para congregarse, socializar e intercambiar opiniones e información. Estos días, parece ser, casi todo el mundo está haciendo amigos en Facebook, revisando Twitter, sintonizando los videos más calientes de la jornada en YouTube o mirando fotografías en Flickr. Y, por supuesto, dondequiera que se congregan los consumidores, seguramente los seguirán los mercadólogos. La mayoría de los vendedores ahora están montando la enorme ola de redes sociales.

Los mercadólogos pueden participar en las comunidades online de dos maneras: en las comunidades Web existentes o configurando sus propias comunidades. Parece ser más fácil unirse a las redes existentes. Así, la mayoría de las grandes marcas —desde Dunkin' Donuts y Harley-Davidson hasta Nissan y Victoria's Secret— han creado canales de YouTube. GM y otras empresas han publicado contenido visual en Flickr. La página de Facebook de Coca Cola tiene 26 millones de aficionados.

Algunas de las principales redes sociales son enormes. La mayor red social —Facebook— por sí sola tiene 70% de todo el tráfico de las redes sociales. 47% de la población online visita Facebook todos los días. Eso rivaliza con 55% que ve cualquier canal de TV y aplasta el porcentaje que escucha la radio (37%) y lee periódicos (22%) diariamente. Ahora con más de 720 millones de miembros, Facebook pretende llegar a 1 000 millones de miembros para el año 2012.<sup>38</sup>

Aunque las grandes redes sociales online como Facebook, YouTube y Twitter se han apropiado de la mayoría de los titulares, ha surgido una nueva raza de redes de nicho más enfocadas. Estas redes atienden las necesidades de pequeñas comunidades de personas afines, haciéndolas vehículos ideales para los mercadólogos que quieran grupos de interés especial. Hay al menos una red social para prácticamente cualquier interés o hobby.<sup>39</sup>

The screenshot shows the homepage of Dogster.com. At the top, there's a navigation bar with links for Account, SEARCH, Breed Finder, Pelfinder, Community, and more. Below the navigation is a banner for 'FOR THE LOVE OF DOG BLOG' by Maria Goodavage. The main content area features several news articles: 'Man Sets House on Fire Trying to Cremate His Dog', 'Family Heartbroken After Groomer Doesn't Return Dog', and 'Pitties and Their Kitties'. There's also a section for 'Who is This Famous Shaggy Dog? (Hint: It's a Girl)'. On the right side, there's a sidebar for 'Subscribe by Email', social sharing options (Facebook, Twitter, LinkedIn), a search bar, and an 'About' section with a bio for the blog author.

▲ Han aparecido miles de sitios de redes sociales para atender a intereses, procedencias, profesiones y grupos de edad específicos. En Dogster, 700 000 miembros configuraron perfiles de sus amigos de cuatro patas, leen diarios perrunos o simplemente le dan un hueso a un perro.

Dogster.com

Yub.com y kaboodle.com son para los adictos a las compras, CafeMom.com es para asesoría y acompañar en sentimiento a las mamás, y PassportStamp.com es uno de los varios sitios para los ávidos viajeros. GoFISHn, una comunidad de 4 000 pescadores, cuenta con mapas que indican dónde están mordiendo los peces y una galería de fotografías donde los miembros pueden lucir su pesca.

► En Dogster, 700 000 miembros configuraron perfiles de sus amigos de cuatro patas, leen diarios perrunos o simplemente le dan un hueso a un perro. En Ravelry.com, 1.4 millones de tejedoras con ganchillo, agujas, diseñadores, hilanderas y especialistas en teñido que se han registrado comparten información acerca de hilados, patrones, métodos y herramientas.

Algunos sitios de nicho atienden a lo oscuro. Passions Network es una “red social de nicho para citas online” con 600 000 miembros y 145 grupos de intereses específicos, incluidos los fans de Star Trek, camioneros, ateos y personas que son tímidas. Otros llegan a comunidades más técnicas: más de 1 millón de científicos utilizan ResearchGATE para coordinar la investigación en áreas como la inteligencia artificial y biología del cáncer. Y en

myTransponder.com, los pilotos encuentran trabajo, los estudiantes buscan instructores de vuelo y los anunciantes específicos del gremio —como el fabricante de software de aviación ForeFlight— llegan a un público difícil de alcanzar de más de 2 000 personas que aman la aviación. La comunidad de myTransponder pretende “hacer más social la aviación”.

Pero participar con éxito en las redes sociales online existentes presenta desafíos. En primer lugar, la mayoría de las empresas todavía está experimentando con la forma de utilizarlas eficazmente, y es difícil medir los resultados. En segundo lugar, este tipo de redes online es en gran medida controlado por el usuario. El objetivo de la compañía es hacer de la marca una parte de las conversaciones de los consumidores y sus vidas. Sin embargo, los mercadólogos no pueden sólo abrirse camino a la fuerza en las interacciones online de los consumidores: tienen que ganarse el derecho a estar allí. Una marca no tiene derecho a estar ahí a menos que la conversación ya sea sobre esa marca. En lugar de intrusión, los mercadólogos deben aprender a formar una parte valiosa de la experiencia online.

Para evitar los misterios y desafíos de la construcción de una presencia en las redes sociales online existentes, muchas empresas han creado sus propias comunidades específicas de la Web. Por ejemplo, en el sitio Web Nike+ de Nike, más de 4 millones de corredores con más de 375 millones de millas registradas en 243 países se reúnen online para subir, rastrear y comparar sus actuaciones. Por último, Nike planea tener 15% o más de los 100 millones de corredores de todo el mundo participando de manera activa en la comunidad online Nike+.<sup>40</sup>

Asimismo, la revista *Men's Health* creó una comunidad Web en conjunción con su programa Belly Off! (<http://my.menshealth.com/bellyoff/>). Este programa de larga duración de la revista ayuda a los lectores a desarrollar un plan sólido para la dieta y el ejercicio sobre una programación preestablecida. El sitio Web de la comunidad incorpora contenido generado por el usuario y ofrece planes de entrenamiento y comida, informes de progreso, videos instructivos e historias de éxito. En total, el sitio Belly Off! Atiende a una comunidad de casi 125 000 miembros que comparten metas similares de pérdida de peso y estar en forma. Desde 2001, el programa ha ayudado a 400 000 personas a perder casi 2 millones de libras.<sup>41</sup>

## Envío de correo electrónico

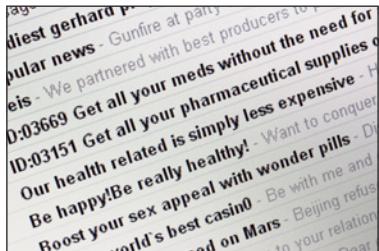
**El marketing por correo electrónico** es una herramienta de marketing online importante y en crecimiento. El correo electrónico es una herramienta de comunicación muy utilizada; se estima que el número de cuentas de correo electrónico en todo el mundo crecerá desde la actual cifra de 2 900 millones a más de 3 800 millones en los próximos cinco años. No es de extrañar, entonces, que un estudio reciente de la DMA haya encontrado que 79% de las campañas de marketing directo emplean el correo electrónico. Las empresas estadounidenses ahora gastan más de 660 millones de dólares al año en marketing por correo electrónico y este gasto crecerá 13.6% anualmente hasta el 2014.<sup>42</sup>

Cuando se usa de manera correcta, el correo electrónico puede ser el medio por excelencia del marketing directo. La mayoría de los mercadólogos de prestigio lo utilizan regularmente y con gran éxito. El correo electrónico les permite a estos mercadólogos enviar mensajes altamente dirigidos, bien personalizados, capaces de cultivar la relación. Por ejemplo, la National Hockey League (NHL) envía boletines hiper dirigidos a aficionados con base en sus ubicaciones y afiliaciones de equipo. Envía 62 versiones de un boletín electrónico semanal, dos para cada uno de los 30 equipos, personalizados para los aficionados en Estados Unidos y Canadá, respectivamente, y dos boletines informativos electrónicos genéricos para los dos países. Otra campaña de correo electrónico de la NHL que promovía el inicio de la venta de boletos para partidos individuales tuvo 930 versiones.<sup>43</sup>

Pero hay un lado oscuro para el creciente uso del marketing por correo electrónico. ► La explosión del **spam** —mensajes de correo electrónico comercial no solicitados, no deseados que atiborran

nuestros buzones electrónicos— ha producido irritación y frustración en el consumidor. Según una empresa de investigación, el spam ahora representa casi 75% de todo el correo electrónico enviado.<sup>44</sup> Los mercadólogos de correo electrónico caminan sobre una línea muy fina entre agregar valor para los consumidores y ser intrusivos.

Para solucionar estos problemas, la mayoría de los mercadólogos legítimos practican ahora *marketing por correo electrónico basado en permisos*, enviando ofertas de correo electrónico sólo a clientes que “optan por recibirlas”. Muchas empresas utilizan sistemas de correo electrónico configurables que permiten a los clientes elegir lo que quieren recibir. Amazon.com se dirige a los



El correo electrónico puede ser una eficaz herramienta de marketing. Pero hay un lado oscuro: el spam, correo electrónico comercial no deseado que atasca nuestras bandejas de entrada y causa frustración.

(izquierda) iStockphoto International; (derecha) ICP/Incamerastock/Alamy

clientes que optaron por recibirlo con un número limitado de mensajes útiles de “hemos pensado que le gustaría saber” basados en sus preferencias expresadas y compras anteriores. Pocos clientes se oponen, y muchos dan la bienvenida a tales mensajes promocionales. Asimismo, StubHub ha rediseñado su sistema de correo electrónico para asegurarse de que sus correos electrónicos lleguen sólo a los consumidores que realmente quieren recibirlas:

Como empresa incipiente hace casi una década, el comerciante online de boletos StubHub llevó a cabo campañas de correo electrónico indiscriminado centradas en la creación de conciencia. Durante años, el volumen superó ampliamente la relevancia de su correo electrónico. Pero StubHub ahora ha aprendido el valor de los mensajes de correo electrónico cuidadosamente seleccionados y relevantes. Ahora permite a los clientes optar por recibir correo electrónico durante su inscripción, durante las compras y en módulos de suscripción a través del sitio de StubHub. Utilizando datos de los clientes que optaron por recibirlo, StubHub se dirige a determinados segmentos de consumidores con boletos e información de eventos estrechamente alineados con sus intereses. La incorporación de datos de los clientes produce resultados inmediatos y sorprendentes. Las tasas de clic en los enlaces de correo electrónico aumentaron con rapidez 30%, y la compañía aumentó 79% en las ventas de boletos año tras año a pesar de haber enviado menos correos electrónicos. “Los resultados hablan por sí mismos”, dice un mercadólogo de StubHub. “Estas [nuevas campañas dirigidas] están impulsando 2 500% más ingresos por cada correo electrónico que [nuestras] campañas de marketing promedio”.<sup>45</sup>

Dada su eficacia de direccionamiento y bajos costos, 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 comunicación de marketing directo.<sup>46</sup>

### Utilización del marketing móvil

#### Marketing móvil

Marketing dirigido a los consumidores en movimiento mediante teléfonos móviles, teléfonos inteligentes, tablets y otros aparatos de comunicación móvil.

El **marketing móvil** se caracteriza por incluir mensajes y promociones de marketing que se entregan a los consumidores en movimiento a través de sus dispositivos móviles. Los publicistas recurren al marketing móvil para llegar e interactuar con clientes en cualquier lugar, en cualquier momento durante los procesos de compras y construcción de relaciones. La adopción generalizada de dispositivos móviles y el aumento de tráfico de Web móvil han hecho del marketing móvil algo imprescindible para la mayoría de las marcas.

Con la reciente proliferación de teléfonos móviles, teléfonos inteligentes y computadoras tablet, más de 96% de los hogares posee algún tipo de dispositivo móvil. Casi 27% de los hogares estadounidenses son ahora hogares sólo móviles; esto significa que no tienen teléfono fijo y en su lugar dependen de dispositivos móviles para realizar y recibir todas sus llamadas. Además, unos 63 millones de personas en los Estados Unidos poseen un dispositivo de telefonía inteligente, y alrededor de 35% de los usuarios de teléfonos inteligentes los utilizan para acceder a Internet móvil. No sólo navegan en la Web de manera móvil, sino también son ávidos usuarios de aplicaciones móviles. Está explotando el mercado de aplicaciones móviles: la App Store de Apple ofrece 425 000 aplicaciones para iPhone más otras 90 000 aplicaciones para iPad. Android Market ofrece más de 150 00 aplicaciones.<sup>47</sup>

Un estudio reciente estima que el gasto en publicidad móvil en Estados Unidos crecerá de 743 millones de dólares en 2010 a 2 500 millones de dólares en 2014. Mercadólogos de todo tipo —desde Pepsi y Nordstrom hasta organizaciones sin fines lucrativos como ASPCA o el banco local o supermercado— ahora están integrando plataformas móviles en su marketing directo. El 62% de los usuarios móviles hace clic en un anuncio para móviles al menos una vez por semana.<sup>48</sup>

Una campaña de marketing móvil podría implicar poner anuncios de display, anuncios de búsqueda o videos relevantes en sitios Web móviles y comunidades online como Facebook o YouTube. Los anuncios móviles actuales de medios enriquecidos pueden crear participación e impacto sustancial. Por ejemplo, HBO transmitió atractivos anuncios para móviles para el estreno de temporada de su serie de *True Blood*:<sup>49</sup>

Imagine la navegación a través de la aplicación de Flixter buscando una película, o navegar con la aplicación de Variety y al primer toque de la pantalla ésta se transforma en una huella dactilar sanguínea. Toque de nuevo y aparece otra huella; entonces la sangre se vierte hacia abajo, se apodera de la pantalla y aparece un botón, junto con un banner publicitario en la parte inferior, para reproducir un avance de la serie. La campaña de anuncios para móviles de *True Blood* de HBO provocó escalofríos en la espalda de los consumidores y aumentó la audiencia 38%; 5.1 millones de televidentes sintonizaron para ver el estreno de la temporada.

Un esfuerzo de marketing móvil podría ser tan sencillo como invitar a la gente a enviar un número por mensaje de texto, como cuando la Cruz Roja pidió donaciones para ayuda por el terremoto y tsunami de Japón (enviar el texto “JAPAN” al 90999 para donar 10 dólares). Podría implicar el envío de mensajes de textos de promociones a los consumidores: cualquier cosa desde anuncios de

## MARKETING EN ACCIÓN

### 14.2

## Marketing móvil: Que los clientes vengan

Usted está en el Best Buy local revisando los sistemas de navegación GPS portátiles. Ha reducido sus opciones hasta el último Garmin nüvi contra un modelo menos costoso de la competencia, pero no está seguro de que Best Buy tenga los mejores precios. También le encantaría saber cómo otros consumidores califican a las dos marcas. No hay problema. Simplemente saque el teléfono inteligente e inicie su aplicación de Amazon Mobile, que le permite examinar las marcas que está considerando, leer opiniones de los clientes y comparar los precios de los sistemas GPS portátiles vendidos por Amazon.com y sus socios minoristas. La aplicación incluso le permite tomar una fotografía o escanear el código de barras de un artículo; los empleados de Amazon.com buscarán un artículo similar disponible en Amazon. Si Amazon.com le ofrece un mejor trato, puede hacer la compra directamente desde la aplicación.

Bienvenido al nuevo mundo del marketing móvil. Los nuevos teléfonos inteligentes de hoy están cambiando la manera en que vivimos, incluyendo la forma en que compramos. Y a medida que cambian lo que compramos, también cambian cómo los mercadólogos nos lo venden.

Un número creciente de consumidores —en especial los más jóvenes— están utilizando sus teléfonos móviles como una “tercera pantalla” para los mensajes de texto, navegar por la Web móvil, ver videos y espectáculos y revisar su correo electrónico. Según un experto, “el teléfono móvil... está sufriendo una metamorfosis para convertirse en un dispositivo de contenido, una especie de navaja suiza digital con la capacidad de llenar cada minuto libre de su dueño con juegos, música, televisión en directo y sobre demanda, navegación Web y, oh sí, publicidad”. Dice el presidente de la Mobile Marketing Association, “Es sólo una cuestión de tiempo antes de que el móvil sea la ‘primera pantalla’”. Según otra información privilegiada de la industria:

Los teléfonos móviles, iPads y otros dispositivos móviles se han convertido silenciosamente en la nueva frontera más caliente para los vendedores, en especial para aquellos que se dirigen al codiciado conjunto de 18 a 34 años de edad. Las cadenas de TV insisten para que sus espectadores envíen mensajes de texto para votar por su personaje “reality” favorito de TV. Los sitios Web inalámbricos están entrelazando los resultados deportivos y resúmenes de noticias con banners publicitarios de Lexus, Burger King y Sheraton. Pocas empresas incluso están personalizando anuncios en video de 10 segundos para episodios cortos, de estilo televisión, que están introduciéndose en los teléfonos móviles. Para los anunciantes, el público joven es sólo un punto de venta. Los dispositivos móviles son accesorios omnipresentes y siempre encendidos. El hecho de que un teléfono u otro dispositivo estén unidos a una persona significa que los anuncios pueden ser dirigidos. Y los usuarios pueden responder instantáneamente a las ofertas para las que el tiempo es relevante. El teléfono móvil es muy personal, y siempre está con usted.

Los mercadólogos grandes y pequeños están tejiendo el marketing móvil en sus mezclas de marketing directo. Por ejemplo, Walmart utiliza alertas de mensaje de texto para difundir noticias sobre descuentos; una vez que recibe un texto, usted puede hacer clic en

los enlaces dentro de los mensajes para ir al sitio Web móvil del minorista y verificar los detalles. Unilever envía cupones móviles por teléfono para salsa para pasta Ragú, jabón Dove, helado Breyers y sus otras marcas: sólo levante su teléfono móvil en las cajas, y el cajero escaneará el código de barras directamente de la pantalla de su teléfono. La aplicación de Tide, Stain Brain, ayuda a los clientes a encontrar maneras de quitar manchas de la ropa. Una aplicación de Sit or Squat que dirige a las personas a baños públicos cercanos se abre con una página de bienvenida para papel higiénico Charmin.

Más allá de ayudar a comprar, otras aplicaciones de marketing móviles proporcionan servicios útiles, información y entretenimiento. La aplicación de banca móvil de USAA le permite revisar su saldo, transferir fondos e incluso depositar un cheque por teléfono tomando una fotografía de la parte delantera y posterior del cheque y oprimiendo la tecla “Enviar”. La aplicación de Zipcar permite a sus miembros buscar y reservar un Zipcar, tocar la bocina (para poder encontrarlo entre una multitud) e incluso bloquear y desbloquear las puertas, todo desde sus teléfonos. La aplicación The Snow and Ski Report de REI ofrece información de pendientes de esquí en localidades de Estados Unidos y Canadá, tales como la profundidad de la nieve, las condiciones de nieve y el número de funiculares abiertos. La aplicación también le vincula con la tienda “Shop REI”, para las ocasiones “cuando usted decide que no se puede vivir sin un nuevo conjunto de esquís K2 o una tienda de campaña para dos de Hoo Doo”.

Para entretenimiento, el fabricante de automóviles Audi ofrece el juego Audi A4 Driving Challenge para iPhone, iPod y iPod Touch, que incorpora un diminuto A4 que maniobra a través de diferentes pistas de manejo (para dar vuelta, gire su teléfono a la derecha o a la izquierda). Asimismo, la aplicación de “Truth in 24” de Audi le permite el acceso a la acción tras bambalinas de



**▲ Marketing móvil: la aplicación para iPhone de Zipcar permite a sus miembros encontrar y reservar un Zipcar, tocar la bocina (para que puedan encontrarlo entre una multitud) e incluso bloquear y desbloquear las puertas, todo desde su iPhone.**

Copyright Zipcar, Inc.

automóviles Audi en la notoria carrera de 24 horas de LeMans, incluyendo un juego para iPhone que “pone la emoción de la carrera de LeMans justo en la palma de su mano”. Para los clientes interesados en revisar los automóviles de Audi, Audi A4 y A8, las aplicaciones “Experience” les permiten explorar estos modelos interactivamente por dentro y por fuera. Audi dice que dichas aplicaciones se han descargado millones de veces, atrayendo a cientos de miles de visitantes a su sitio Web móvil.

Una de las aplicaciones más eficaces de marketing móvil es iFood Assistant, de Kraft, que proporciona recetas fáciles de preparar para los compradores de alimentos en movimiento, videos instructivos, una caja de recetas y una lista de compras integrada. El iFood Assistant proporciona consejos sobre cómo preparar unas 7 000 comidas sencillas pero satisfactorias; con tres comidas al día, eso es casi 20 años de recetas. El iFood Assistant incluso le dará direcciones para llegar a las tiendas locales. Por supuesto, la mayoría de las comidas requiere ingredientes que por casualidad son marcas de Kraft. La creación de la aplicación de iFood Assistant costó a Kraft menos de 100 000 dólares, pero ha atraído a millones de compradores, ofreciendo fabulosas oportunidades de marketing de Kraft y sus marcas.

Cada vez más, los consumidores están utilizando sus teléfonos como asistentes de compras en la tienda, y los minoristas están respondiendo en consecuencia. Por ejemplo, ahora mientras pasee entre las estanterías de la tienda local de Barnes & Noble, puede sacar una fotografía de cualquier portada de libro que capte su atención y utilizar una aplicación de Barnes & Noble para conocer más sobre él. La aplicación utiliza software de reconocimiento de imágenes

para reconocer el libro y luego sube casi instantáneamente opiniones de usuarios de barnesandnoble.com para ayudar a los compradores a decidir si desean comprarlo. “Hemos visto un gran levantamiento en reservas de libros para comprarlos en las tiendas físicas, así como compras, a través de la... aplicación desde su lanzamiento”, dice el vicepresidente de la cadena para dispositivos digitales.

Muchos consumidores inicialmente estaban escépticos sobre el marketing móvil. Pero a menudo cambian de opinión si los mercadólogos móviles les ofrecen valor en la forma de información útil de marcas y compras, contenido entretenido, o precios y cupones de descuento para sus servicios y productos favoritos. La mayoría de los esfuerzos de marketing móvil se dirigen sólo a los consumidores que optan voluntariamente o que descargan aplicaciones; en el espacio cada vez más atiborrado del marketing móvil, los clientes simplemente no lo harán a menos que vean valor real en ello. El reto para los mercadólogos: desarrollar útiles y atractivas aplicaciones de marketing móvil que hagan que los clientes vengan.

*Fuentes:* Extracto adaptado, citas y otra información de Christine Birkner, “Mobile Marketing: This Time It’s Different”, *Marketing News*, 30 de enero de 2011, pp. 17/18; Richard Westlund, “Mobile on Fast Forward”, *Brandweek*, 15 de marzo de 2010, págs. M1–M5; 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. S6; Jen 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/pages/usaa\\_mobile\\_main](http://www.usaa.com/inet/pages/usaa_mobile_main), visitada en agosto de 2011.

descuentos de minoristas, cupones de la marca y sugerencias de regalos para jugar y concursar desde el móvil. Muchos mercadólogos han creado sus propios sitios Web móviles, optimizados para teléfonos y proveedores de servicios móviles específicos. Otros han creado aplicaciones móviles útiles o divertidas para que los clientes participen con sus marcas y ayudarles a comprar (consulte Marketing en acción 14.2). Por ejemplo, Nike obtuvo acceso directo sin precedentes a los corredores con aplicación para iPhone de Nike + GPS para tener seguimiento en tiempo real de carreras y paseos en bicicleta.

Sin embargo, como en el caso de otras formas de marketing directo, las empresas deben usar el marketing móvil de manera responsable o se arriesgan a molestar a los consumidores ya cansados de anuncios. “Si uno es interrumpido cada dos minutos por la publicidad, no mucha gente desea eso”, dice un experto en marketing móvil. “La industria necesita encontrar formas inteligentes y astutas de involucrar a las personas en los móviles”. La clave es proporcionar información verdaderamente útil y ofertas que harán que los consumidores quieran optar por recibirlas o visitar. Un estudio encontró que 42% de los usuarios de teléfono celular están abiertos a la publicidad móvil, si es relevante.<sup>50</sup>

En total, el marketing online sigue ofreciendo tanto grandes promesas como desafíos para el futuro. Sus más fervientes apóstoles todavía tienen la visión de que llegue el momento en que Internet y el marketing online reemplazarán incluso a las tiendas, los periódicos y las revistas como fuentes de información y compra. Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos mantiene una visión más realista. Con seguridad el marketing online se ha convertido en un exitoso modelo de negocio para algunas empresas —las empresas de Internet como Amazon.com, Facebook y Google—, así como para empresas de marketing directo como GEICO y Netflix. Sin embargo, para la mayoría de las empresas, el marketing online seguirá siendo sólo un método importante entre otros en una mezcla de marketing totalmente integrada.

## Cuestiones de política pública en marketing directo

### Comentario del autor ➤

Aunque en su mayor parte nos beneficia, el marketing directo, como la mayoría de las cosas en la vida, tiene también su lado oscuro. Los mercadólogos y clientes por igual deben protegerse contra las prácticas de marketing directo que sean nocivas o irritantes.

Los mercadólogos directos y sus clientes suelen disfrutar de relaciones mutuamente gratificantes. Ocasionalmente, sin embargo, surge un lado oscuro. Las tácticas agresivas y a veces sombrías de

unos pocos mercadólogos directos pueden molestar o perjudicar a los consumidores, perjudicando a toda la industria. Los abusos van desde simples excesos que irritan a los consumidores hasta instancias de prácticas desleales o incluso engaños descarados y fraude. La industria del marketing directo también ha enfrentado crecientes preocupaciones sobre la privacidad, y los mercadólogos online deben ocuparse de cuestiones de seguridad en Internet.

## Irritación, injusticia, engaño y fraude

Los excesos de marketing directo a veces molestan u ofenden a los consumidores. Por ejemplo, a la mayoría de nosotros nos disgustan los comerciales de televisión de respuesta directa que son demasiado ruidosos, largos e insistentes. Nuestros buzones se llenan de correo basura no deseado, nuestras bandejas de entrada engordan con spam no deseado, y en nuestras pantallas de computadora aparecen anuncios de display o emergentes no deseados.

Más allá de irritar a los consumidores, algunos mercadólogos directos han sido acusados de tomar ventaja injusta de los compradores impulsivos o menos sofisticados. Los canales comerciales de televisión y los largos infomerciales dirigidos a compradores adictos parecen ser los peores culpables. Cuentan con anfitriones que hablan suave, demostraciones de productos elaboradamente escenificadas, declaraciones de reducciones drásticas de precios, límites de tiempo “mientras duren” y la inigualable facilidad de compra para encender a los compradores que tengan baja resistencia a las ofertas. Peor aún: los denominados *comerciantes en caliente* diseñan insertos de correo y textos cuya intención es engañar a los compradores.

Los esquemas fraudulentos, como los fraudes de inversión o recaudaciones falsas para organizaciones de caridad, también se han multiplicado en los últimos años. El *fraude en Internet*, incluyendo el robo de identidad y los fraudes financieros, se ha convertido en un problema grave. ► El año pasado, el centro de denuncia de delitos de Internet del FBI (*Internet Crime Complaint Center*, IC3) recibió casi 304 000 quejas relacionadas con fraudes en Internet que implicaban pérdidas monetarias.<sup>51</sup>

Una forma común de fraude en Internet es el *phishing*, un tipo de robo de identidad que utiliza correos electrónicos engañosos y sitios Web fraudulentos para inducir a los usuarios a que divulguen sus datos personales. Por ejemplo, los consumidores pueden recibir un correo electrónico, supuestamente de su compañía de tarjeta de crédito o banco, diciendo que la seguridad de su cuenta se ha visto comprometida. El remitente les pide iniciar sesión en una dirección Web proporcionada para confirmar su número de cuenta, contraseña y, tal vez, incluso su número de seguro social. Si siguen las instrucciones, ellos están en realidad entregando esta información confidencial a los estafadores. Aunque muchos consumidores ahora están conscientes de tales planes, el phishing puede ser extremadamente costoso para aquellos atrapados en sus redes. También daña las identidades de marca de mercadólogos online legítimos que han trabajado para construir la confianza de los usuarios en las transacciones de correo electrónico y Web.

Muchos consumidores también se preocupan por la *seguridad online*. Temen que fisgones sin escrúpulos estarán vigilando sus transacciones online, recogiendo información personal o interceptando sus números de tarjetas de crédito y débito. Aunque las compras online han crecido con rapidez, 75% de los participantes en una encuesta dijeron que todavía no les gusta enviar información personal o de su tarjeta de crédito por Internet.<sup>52</sup> Los compradores por Internet también están preocupados por contraer molestos o nocivos virus, spyware y otros malware (software malicioso).

Otra preocupación de marketing de Internet es el *acceso por grupos vulnerables o no autorizados*. Por ejemplo, los mercadólogos y sitios de material destinado a adultos han encontrado difícil restringir el acceso de los menores. Una encuesta realizada por *Consumer Reports* encontró 5 millones de niños estadounidenses menores de 10 años en Facebook, que supuestamente no permite que los niños menores de 13 años tengan un perfil. También encontró otros 2.5 millones de suscriptores de Facebook de entre 11 y 12 años. Y no es sólo Facebook. Los usuarios jóvenes están entrando a las redes sociales como Formspring, enviando su ubicación a la Web por medio de Twitter y haciéndose amigos de extraños en Disney y otros sitios de juegos. Los legisladores estatales y nacionales, preocupados, están ahora debatiendo proyectos de ley que ayudarían a proteger mejor a los niños en Internet. Lamentablemente, esto requiere el desarrollo de soluciones de tecnología, y como Facebook lo dice, “Eso no es tan fácil”.<sup>53</sup>

## Privacidad del consumidor

La invasión a la privacidad es quizás la cuestión más difícil de política pública que ahora enfrenta la industria del marketing directo. Los consumidores a menudo se benefician del marketing de base de datos; reciben más ofertas que coinciden estrechamente con sus intereses. Sin embargo, muchos críticos temen que los vendedores pueden saber *demasiado* sobre la vida de los consumidores y que



▲ El fraude en Internet se ha multiplicado en los últimos años. El Centro de denuncia de delitos de Internet del FBI (Internet Crime Complaint Center) ofrece a los consumidores una manera conveniente de alertar a las autoridades sobre presuntas violaciones.

FBI

ellos pueden usar este conocimiento para tomar ventaja injusta. En algún momento, afirman, la amplia utilización de bases de datos se inmiscuye en la privacidad del consumidor.

Estos días, parece que casi cada vez que los consumidores participan en un sorteo, solicitan una tarjeta de crédito, visitan un sitio Web o hacen un pedido de productos por correo, teléfono o Internet, sus nombres se introducen en la ya abultada base de datos de alguna empresa. Utilizando tecnologías computacionales sofisticadas, los mercadólogos directos pueden utilizar estas bases de datos y “micro-dirigir” sus esfuerzos de ventas. La mayoría de los mercadólogos se han vuelto altamente calificados para recopilar y analizar información detallada del consumidor. Incluso los expertos a veces se sorprenden por cuánto pueden aprender los mercadólogos. Considere esta narración por un reportero de *Advertising Age*:<sup>54</sup>

No soy ningún neófito cuando se trata de direccionamiento: no sólo trabajo en *Ad Age*, sino que cubro el campo del marketing directo. Pero incluso yo quedé desconcertado cuando, como un experimento, pedimos a una empresa de marketing de base de datos que nos entregara un perfil demográfico y psicográfico de mi persona. Vaya que fue acertado. Utilizando sólo información de carácter público, concluyó mi fecha de nacimiento, número de teléfono de casa y afiliación de partido político. Destacaba que era graduado de la Universidad, que estaba casado, y que uno de mis padres había fallecido. Encontró que tengo varias tarjetas bancarias, de crédito y tarjetas de tiendas minoristas “de bajo nivel”. Sabía no sólo cuánto tiempo he vivido en mi casa sino cuánto cuesta, su valor en el mercadeo, el tipo de hipoteca que tiene y —con una suposición muy cercana en números gruesos— cuánto queda por pagar de la misma. Estimaron los ingresos de mi hogar —nuevamente casi a la perfección— y determinó que soy de ascendencia británica.

Y eso fue sólo el comienzo. La compañía también le dio al clavo con mi perfil psicográfico. Me colocaron correctamente en distintas agrupaciones tales como: alguien que confía más en sus propias opiniones que en las recomendaciones de los demás al realizar una compra; alguien a quien la publicidad agresiva y fuerte le disgusta; alguien con orientación hacia la familia y que tiene interés en la música, correr, deportes, computadoras y es un ávido asistente a conciertos; alguien que nunca está lejos de una conexión Web, que por lo general usa para examinar actualizaciones de deportes y noticias generales; y alguien que ve la salud como un valor fundamental. ¿Para poner los pelos de punta? Sin duda.

Algunos consumidores y encargados de formular política pública se preocupan de que la información que ya está disponible puede dejar a los consumidores desprotegidos contra los abusos. Por ejemplo, preguntan, ¿los vendedores en la Web deben poder plantar cookies en los navegadores de los consumidores que visitan sus sitios y utilizar la información de seguimiento para dirigirles anuncios y otros esfuerzos de marketing? ¿Las compañías de tarjetas de crédito deberían hacer disponibles los datos de sus millones de tarjetahabientes en todo el mundo para los comerciantes que aceptan sus tarjetas? ¿Es lo correcto que los estados vendan los nombres y direcciones de los titulares de licencias de conducir, junto con su estatura, peso y género para permitir a los minoristas de ropa para personas altas o con sobrepeso dirigirse a ellos con ofertas especiales de ropa?

## Necesidad de acción



**▲ Privacidad del consumidor:** haciendo clic en el pequeño ícono de opción de publicidad de AdChoices en la parte superior derecha de este anuncio online, los consumidores pueden saber por qué ven el anuncio y optar por no recibirllo si así lo desean.

Reproducido con permiso de Yahoo! Inc. © 2011 Yahoo! Inc. YAHOO! y el logotipo de YAHOO! son marcas registradas de Yahoo! Inc.

Para frenar los excesos en el marketing directo, varias agencias gubernamentales están investigando no sólo las listas de no llamar sino también las listas de no enviar correo, listas de no seguir y la legislación Can Spam. En respuesta a las preocupaciones de seguridad y privacidad online, el gobierno federal estadounidense ha considerado numerosas medidas legislativas para regular cómo los operadores Web obtienen y utilizan información del consumidor. Por ejemplo, el Congreso está redactando una legislación que daría a los consumidores más control sobre cómo se utiliza la información de la Web. Además, la FTC está tomando un papel más activo en la vigilancia de la privacidad online.

Todas estas preocupaciones requieren fuertes acciones por parte de los mercadólogos para prevenir los abusos a la privacidad antes de que los legisladores intervengan y lo hagan por ellos. Por ejemplo, a la cabeza de la mayor regulación del gobierno, cuatro grupos de anunciantes —la Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad (*American Association of Advertising Agencies*), la Asociación de Anunciantes Nacionales (*Association of National Advertisers*), la DMA y la Oficina de Publicidad Interactiva (*Interactive Advertising Bureau*)— hace poco emitieron nuevas directrices para los sitios Web. Entre otras medidas, las directrices requieren que los mercadólogos Web alerten a los consumidores si se está realizando un seguimiento de sus actividades. La industria de la publicidad ha acordado un ícono de opción de publicidad —una pequeña “i” dentro de un triángulo— que se agregaría a la mayoría de los anuncios dirigidos conductualmente para informar a los consumidores por qué están viendo un anuncio específico y permitiéndoles optar por no recibirllo.<sup>55</sup>

De especial preocupación son los derechos de privacidad de los niños. En 2000, el Congreso estadounidense aprobó la Ley de protección a la privacidad online de los niños (*Children's Online Privacy Protection Act*, COPPA), que obliga a los operadores de sitios Web dirigidos a los niños a

exponer las políticas de privacidad en sus sitios. También deben notificar a los padres acerca de cualquier información que están recopilando y obtener el consentimiento de los padres antes de recopilar información personal de los niños menores de 13 años. Con la llegada posterior de las redes sociales digitales, los teléfonos móviles y otras nuevas tecnologías, los grupos de privacidad ahora están instando al Senado de Estados Unidos para extender la COPPA para incluir las nuevas tecnologías a los adolescentes. La principal preocupación es la cantidad de datos extraídos por terceros de las redes sociales, así como las propias políticas de privacidad brumosas de redes sociales.<sup>56</sup>

Muchas empresas han respondido a las preocupaciones de seguridad y privacidad de los consumidores con acciones propias. Otras más están adoptando un enfoque de toda la industria. Por ejemplo, TRUSTe, una organización sin fines de lucro autorregulada, trabaja con muchos de los grandes patrocinadores corporativos, incluyendo Microsoft, Yahoo!, AT&T, Facebook, Disney y Apple, para auditar las medidas de seguridad y privacidad y ayudar a los consumidores a navegar la Web de forma segura. Según el sitio Web de la compañía, “TRUSTe cree que un ambiente de confianza mutua y transparencia ayudará a hacer y mantener el Internet como una comunidad libre, cómoda y ricamente diversa para todos”. Para tranquilizar a los consumidores, la compañía presta su sello de privacidad TRUSTe a los sitios Web que cumplen con sus normas de privacidad y seguridad.<sup>57</sup>

La industria del marketing directo en su conjunto también se ocupa de cuestiones de política pública. Por ejemplo, en un esfuerzo por construir la confianza del consumidor en la compra directa, la DMA —la mayor asociación de empresas que practican marketing directo, de base de datos e interactivo, incluyendo a casi la mitad de las empresas Fortune 100— lanzó una “promesa de privacidad para los consumidores estadounidenses”. La promesa de privacidad requiere que todos los miembros de la DMA se adhieran a un conjunto cuidadosamente desarrollado de normas de privacidad del consumidor. Los miembros deben acceder a notificar a los clientes cuando cualquier información personal es alquilada, vendida o intercambiada con otros. También deben cumplir las solicitudes de los consumidores que optan por no recibir más solicitudes o que su información de contacto sea transferida a otros mercadólogos. Por último, deben acatar el servicio de preferencia de la DMA quitando los nombres de los consumidores que no desean recibir ofertas por correo, teléfono o correo electrónico.<sup>58</sup>

Los mercadólogos directos saben que, si se dejan desatendidos, los abusos de marketing directo mencionados llevarán a actitudes del consumidor cada vez más negativas, a menores tasas de respuesta y a la necesidad de legislaciones estatales y federales más restrictivas. La mayoría de los mercadólogos directos quieren lo mismo que los consumidores: ofertas de marketing honestas y bien diseñadas dirigidas sólo a los consumidores que las aprecian y responden a ellas. El marketing directo es demasiado caro para desperdiciarlo en los consumidores que no lo desean.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

Este capítulo es el último de los tres que abarcan el elemento final de la mezcla de marketing: la promoción. Los capítulos anteriores tratan acerca de publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas. Éste investiga el floreciente campo del marketing directo y online.



#### OBJETIVO 1 Definir marketing directo y analizar sus beneficios para los clientes y las empresas. (pp 423–427)

El *marketing directo* consiste en conexiones directas con consumidores individuales o segmentos cuidadosamente seleccionados. Más allá de la marca y la construcción de relaciones, los

especialistas en marketing directo por lo general buscan una respuesta directa, inmediata y mesurable del consumidor. Utilizando bases de datos detalladas, los mercadólogos directos adaptan sus ofertas y comunicaciones a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.

Para los compradores, el marketing directo es cómodo, fácil de usar y privado. Da a los compradores acceso inmediato a una amplia variedad de productos e información, en casa y en todo el mundo. El marketing directo también es inmediato e interactivo, permitiendo a los compradores crear exactamente la configuración de la información, productos o servicios que deseen y luego hacer el pedido allí mismo. Para los vendedores, el marketing directo

es una potente herramienta para la construcción de relaciones con el cliente. Con el uso del marketing de bases de datos, los mercadólogos de hoy pueden enfocarse en pequeños grupos o clientes individuales, personalizar ofertas a las necesidades individuales y promoverlas a través de comunicaciones personalizadas. También les ofrece una alternativa de bajo costo y eficiente para llegar a sus mercados. Como resultado de estas ventajas para los compradores y vendedores, el marketing directo se ha convertido en el formato de más rápido crecimiento del marketing.



### **OBJETIVO 2 Identificar y analizar las principales formas de marketing directo. (pp 427–432)**

Las principales formas de marketing directo son *la venta personal cara a cara, el marketing de correo directo, el marketing de catálogo, el telemarketing, el marketing DRTV, el marketing de kiosco y el marketing online*. Hablamos de la venta personal en el capítulo anterior.

El marketing de correo directo, la mayor forma de marketing directo, consiste en el envío de una oferta, anuncio, aviso u otro elemento a una persona en una dirección específica. Algunos comerciantes confían en el marketing de catálogo vendiendo a través de catálogos por correo a una lista selecta de clientes, en tiendas o mediante acceso en la Web. El Telemarketing consiste en utilizar el teléfono para vender de manera directa a los consumidores. El DRTV marketing tiene dos formas: publicidad de respuesta directa (o publicirreportajes) y el marketing de televisión interactiva (iTVA). Los kioscos son máquinas para información y pedidos que los mercadólogos colocan en tiendas, aeropuertos, hoteles y otros lugares. El Marketing online implica canales online que digitalmente conectan a vendedores con consumidores.



### **OBJETIVO 3 Explicar cómo las empresas han respondido a Internet y a otras nuevas y potentes tecnologías con estrategias de marketing online. (pp 432–436)**

El marketing online es la forma de más rápido crecimiento del marketing directo. *Internet* permite a los consumidores y a las empresas tener acceso y compartir grandes cantidades de información a través de sus computadoras, teléfonos inteligentes, tablets y otros dispositivos. A su vez, Internet ha dado a los mercadólogos una forma del todo nueva para crear valor para los clientes y construir relaciones con ellos. Es difícil encontrar hoy una empresa que no tenga una presencia sustancial de marketing online.

La compra de consumo online sigue creciendo a un ritmo saludable. La mayoría de los usuarios estadounidenses online ahora utilizan Internet para ir de compras. Quizás más importante: Internet influye también sobre sus compras offline. Así, los mercadólogos inteligentes emplean estrategias integradas multicanal que utilizan Internet para impulsar las ventas hacia otros canales de marketing.



### **OBJETIVO 4 Analizar cómo las empresas realizan el marketing online para entregar más valor a los clientes de manera rentable. (pp 436–443)**

Las empresas de todo tipo se dedican ahora al marketing online. Internet dio a luz a las *empresas de sólo clic* que operan sólo online. Además, muchas empresas tradicionales con tiendas físicas agregaron operaciones de marketing online, transformándose en empresas con presencia online y offline. Muchas *empresas con presencia online y offline* ahora están teniendo más éxito online que las empresas de presencia exclusiva online.

Las empresas pueden realizar marketing online de alguna o todas estas cinco maneras: creación de sitios Web, colocación de anuncios y promociones online, establecer o participar en las comunidades de la Web y las redes sociales online, envío de correo electrónico o utilizar el marketing móvil. Por lo general, el primer paso es crear un sitio Web. Sin embargo, más allá de simplemente crear un sitio, las empresas deben hacer sus sitios atractivos, fáciles de usar y útiles para atraer visitantes, mantenerlos y hacer que vuelvan.

Los mercadólogos online pueden utilizar diversas formas de promoción y publicidad online para construir sus marcas en Internet o atraer visitantes a sus sitios Web. Las formas de promoción online incluyen publicidad de display online, publicidad relacionada con la búsqueda, patrocinios de contenido y *marketing viral*, la versión en Internet del marketing de boca en boca. Los mercadólogos online también pueden participar en las redes sociales online y otras comunidades Web, que aprovechan las propiedades de C-a-C de la Web. Por último, el correo electrónico y el marketing móvil se han convertido en una herramienta de rápido crecimiento para los vendedores de B-a-C y B-a-B. Sean las que fueren las herramientas de marketing directo que utilizan, los mercadólogos deben trabajar duro para integrarlas en un esfuerzo de marketing coherente.



### **OBJETIVO 5 Revisar la política pública y las cuestiones éticas planteadas por el marketing directo. (pp 443–446)**

Los mercadólogos directos y sus clientes suelen disfrutar de relaciones mutuamente gratificantes. A veces, sin embargo, el marketing directo presenta un lado oscuro. Las tácticas agresivas y a veces sombrías de algunos mercadólogos directos pueden molestar o perjudicar a los consumidores, perjudicando a toda la industria. Los abusos van desde los simples excesos que irritan a los consumidores hasta instancias de prácticas desleales o incluso engaño flagrante y fraude. La industria del marketing directo también ha enfrentado crecientes preocupaciones acerca de la invasión de la privacidad y cuestiones de seguridad de Internet. Esas preocupaciones exigen una acción fuerte por parte de los mercadólogos y los responsables de la política pública para frenar los abusos de marketing directo. Al final, la mayoría de los mercadólogos directos dejan las mismas cosas que los consumidores: ofertas de marketing honestas y bien diseñadas dirigidas sólo a los consumidores que las aprecian y responden a ellas.

## Términos clave

### Objetivo 1

Marketing directo (p 422)  
Base de datos de clientes (p 426)

### Objetivo 2

Marketing de correo (postal) directo (p 428)  
Marketing por catálogo (p 429)

### Telemarketing (p 430)

Marketing de televisión de respuesta directa (DRTV) (p 430)

**Objetivo 3**

- Marketing online (p 432)  
 Internet (p 433)  
 Empresas con presencia exclusiva online o empresas de sólo clic (p 433)  
 Empresas con presencia online y offline (p 433)  
 Marketing online negocio a consumidor (B-a-C) (p 434)  
 Marketing online negocio a negocio (B-a-B) (p 434)

- Marketing online consumidor a consumidor (C-a-C) (p 434)  
 Blogs (p 435)  
 Marketing online consumidor a negocio (C-a-B) (p 436)

**Objetivo 4**

- Sitio Web corporativo (o de marca) (p 437)  
 Sitio Web de marketing (p 437)  
 Publicidad online (p 437)

- Marketing viral (p 438)  
 Redes sociales online (p 439)  
 Marketing por correo electrónico (p 440)  
 Spam (p 440)  
 Marketing móvil (p 441)

**ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO****Preguntas para análisis**

- Analice los beneficios del marketing directo tanto para compradores como para vendedores. (AACSB: Communication)
- Haga una lista y describa brevemente las diversas formas de marketing directo. (AACSB: Communication)
- Describa los cuatro dominios principales de marketing electrónico y proporcione un ejemplo de cada uno. (AACSB: Communication)
- Explique las maneras en que las empresas pueden configurar una presencia de marketing online. (AACSB: Communication)
- Compare y contraste las diferentes formas de publicidad online. ¿Qué factores debe considerar una empresa para decidir entre estas diferentes formas? (AACSB: Communication)
- ¿Qué es el *phishing* y cómo perjudica a los consumidores y mercadólogos? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

**Ejercicios de pensamiento crítico**

- En un pequeño grupo, diseñar y entregar un anuncio de televisión de respuesta directa (DRTV) para una marca nacional que por lo general no está asociada con este tipo de promoción, como un zapato deportivo, un automóvil o un producto alimenticio. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Revise las directrices de la FTC sobre conversaciones patrocinadas ([www.ftc.gov/os/2009/10/091005revisedendorsementguides.pdf](http://www.ftc.gov/os/2009/10/091005revisedendorsementguides.pdf)) y visite el sitio Web de la Word of Mouth Marketing Association ([womma.org](http://womma.org)) y el sitio Web de IZEA ([IZEA.com](http://IZEA.com)).

Redacte un informe sobre cómo pueden utilizar eficazmente los mercadólogos las conversaciones patrocinadas dentro de las directrices de la FTC. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

- Busque artículos acerca de dos violaciones de seguridad de datos en las noticias. ¿Cómo ocurrieron las violaciones y quién es potencialmente afectado por ellas? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

**MINICASOS Y APLICACIONES****Tecnología de marketing      Marketing para aquellos en movimiento**

Su teléfono inteligente podría ser algún día lo único que necesita para echar llave a su puerta, arrancar un automóvil, pagar las compras o incluso simplemente pagar a su amigo los \$20 que le debe. Las tecnologías móviles permiten a los usuarios hacer casi todo remotamente y permite que los mercadólogos dirijan servicios y promociones directamente a los consumidores con base en su ubicación. Usted puede haber notado que algunos clientes de Starbucks sólo pasan sus teléfonos delante de un escáner; sin requerir su cartera, efectivo o tarjeta. Esos clientes pueden haber recibido

ofertas de descuento que los atrajeron a Starbucks porque su teléfono avisó al mercadólogo que estaban cerca.

- ¿Qué aplicaciones móviles existen en la actualidad y cuáles están en el horizonte? ¿Cuántas de estas aplicaciones utiliza usted o alguien que usted conoce? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
- ¿Cuáles son las barreras a la adopción de las aplicaciones móviles? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Ética de marketing Batalla de impuestos online

El comercio minorista online está experimentando un crecimiento fenomenal, pero los atribulados estados no están cosechando el botín, en cuestión de impuestos en Estados Unidos. Un estudio estima los ingresos perdidos a nivel estatal y local en más de 10 000 millones de dólares al año en comercio electrónico libre de impuestos. Amazon.com es el mayor beneficiario. Los estados están dándole batalla al introducir, y a veces aprobar con éxito, leyes informalmente llamadas “Leyes de Amazon” que requieren que los minoristas online recolecten impuestos estatales de venta. Estos esfuerzos de tributación cuentan con el apoyo de rivales como Walmart y Target. Para contrarrestarlas, Amazon estratégicamente busca minimizar la recaudación de impuestos de ventas en todo Estados Unidos mediante el uso de lagunas jurídicas e incluso limitando las actividades de sus empleados al viajar a ciertos estados a los que considera “adversos” debido a sus esfuerzos por

promulgar leyes fiscales para llevarse un pedazo de las ganancias de Amazon. Merece la pena el esfuerzo de Amazon para luchar contra las iniciativas fiscales, sin embargo, como lo calculó Credit Suisse, Amazon perdería 653 millones de dólares en ventas si tuviese que recaudar impuestos de ventas en todos los estados.

1. Debata si debe exigirse o no a los minoristas online que recauden impuestos de ventas estatales. Sugiera una solución justa a este problema. (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)
2. Investigue la normativa fiscal online. Lea específicamente la sentencia del Tribunal Supremo de 1992 para *Quill Corp. v. North Dakota* en la cual se basan las reglas. ¿Sigue siendo relevante esta regla? ¿Amazon y otros minoristas online están siendo éticos al utilizar esta regla para su beneficio? (AACSB: Communication; Reflective Thinking; Ethical Reasoning)

## Marketing por números El poder de “Me gusta”

Los mercadólogos saben que Facebook es una fuerza a tener en cuenta, pero hasta ahora no han sido capaces de medirla y compararla con los medios tradicionales. Considerando que los medios tradicionales tienen métricas establecidas, tales como las calificaciones, para medir lo que los mercadólogos obtienen por su dinero, un nuevo conjunto de métricas —tales como las *tasas de enlaces visitados e impresiones*— ha evolucionado para los medios online. Lamentablemente, las dos métricas no son comparables. ComScore y Nielsen son dos empresas que intentan rectificar esta situación mediante el desarrollo de un sistema de clasificación basado en *puntos brutos de rating* para mostrar el poder de Facebook como una herramienta de marketing.

1. Investigue las tendencias de gastos en marketing en los medios sociales, así como otras formas de publicidad online de marketing. Compare estas tendencias con los gastos de medios de publicidad tradicional. Elabore una presentación que ilustre esas tendencias. (AACSB: Communication; Analytical Reasoning; Reflective Thinking)
2. Visite [www.comScore.com](http://www.comScore.com) y [www.Nielsen.com](http://www.Nielsen.com) para obtener más información acerca de las medidas que estas empresas han desarrollado para medir la exposición de marketing de marcas en Facebook. ¿Cómo difieren estas métricas de aquellas que se han utilizado con respecto a la medición del impacto de la publicidad online? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

## Casos en video Home Shopping Network

Hace mucho tiempo, el marketing por televisión se asociaba con los anuncios de baja calidad transmitidos a altas horas de la madrugada que ofrecían mercancía oscura. Pero Home Shopping Network (HSN) ha jugado un papel instrumental en hacer de las compras por televisión un punto de venta legítimo. Todo el día, la programación con mercancía de marca de calidad superior es ahora la norma.

Pero al igual que cualquier minorista, HSN ha tenido su cuota de desafíos. Este video ilustra cómo HSN se ha centrado en los principios de marketing directo para superar estos problemas y formar relaciones fuertes con el cliente. A medida que las condiciones

del mercado siguen cambiando, HSN explora nuevas maneras para formar y fortalecer las relaciones directas con los clientes.

Después de ver el video con HSN, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las distintas formas en que HSN participa en el marketing directo?
2. ¿Qué ventajas tiene específicamente HSN sobre las tiendas de instalaciones físicas (de ladrillo y mortero)?
3. ¿Qué recomendaciones sugeriría para que HSN hiciera mejor uso de su papel como un mercadólogo directo?

## Casos de empresas 10 Pandora / 14 eBay

Consulte el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. **Caso 10, Pandora: ¿Desintermediador o desintermediado?** Utilizando un algoritmo matemático ingenioso, el servicio de música Pandora sabe exactamente lo que los clientes quieren escuchar. El

**Caso 14, eBay: Reparando a un pionero del marketing en línea.** El que fuera el más grande minorista online, eBay, modifica su estrategia de marketing para aliviar los inconvenientes causados por su rápida expansión.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)

**PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)**

# 15 El mercado global

## MAPA DEL CAPÍTULO

### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Analizar cómo el sistema de comercio internacional y los entornos económicos, político-legales y culturales afectan a las decisiones de marketing internacional de la empresa. El marketing global hoy (452–454); Un vistazo al entorno global de marketing (454–460); Decidir si se va a ser global (461); Decidir a cuáles mercados entrar (461–463)
- ▶ **OBJETIVO 2** Describir tres enfoques clave para entrar en los mercados internacionales. Decidir cómo entrar al mercado (463–467)

- ▶ **OBJETIVO 3** Explicar cómo las empresas adaptan sus estrategias y mezclas de marketing a los mercados internacionales. Decidir sobre el programa de marketing global (467–472)
- ▶ **OBJETIVO 4** Identificar las tres formas principales de organización de marketing internacional. Decidir sobre la organización de marketing global (472–473)



### Presentación de conceptos

En este punto usted ha aprendido los fundamentos de cómo las empresas desarrollan estrategias de marketing competitivas para crear valor para el cliente y construir relaciones duraderas con él. En este capítulo extendemos estos fundamentos hacia el marketing global. Aunque hablamos de temas globales en cada uno de los capítulos anteriores —casi todos los aspectos del marketing tienen por lo menos algunas implicaciones internacionales—, aquí nos centraremos en las consideraciones especiales a las que se enfrentan las empresas cuando comercializan sus marcas a nivel mundial. Los avances en la comunicación, el transporte y otras tecnologías han hecho del mundo un lugar mucho más pequeño. Hoy casi todas las empresas, grandes o pequeñas, enfrentan retos de marketing internacional. En este capítulo, examinaremos las seis principales decisiones que toman los mercadólogos al volverse globales.

Para iniciar nuestra exploración del marketing global, echemos otro vistazo a Google. Google es una operación verdaderamente global: es accesible desde cualquier lugar en el mundo y en cientos de idiomas diferentes. Pero al igual que los mercados internacionales ofrecen oportunidades, a veces también presentan enormes desafíos. Aquí examinamos la odisea de Google para adentrarse en China continental... y para salir de ella.



**▲ Los retos del marketing global: Despues de una larga disputa con el gobierno chino sobre censura, Google salió de China continental.**

Newscom

## Primera parada

### Google en China: Sometido ante el marketing global

La misión de Google es "organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil". Casi por definición, esto sugiere que Google necesita operar internacionalmente. Además, si se considera la desaceleración en el crecimiento de la publicidad en búsquedas domésticas en Estados Unidos —el principal negocio de Google—, los mercados internacionales aparecen como la clave para su expansión.

Fiel a su modelo de misión y crecimiento, Google, de hecho, se ha vuelto global. Los mercados internacionales ahora proveen alrededor del 52% de los ingresos de la empresa. Mientras que Google controla 60% del mercado de búsqueda de Internet de Estados Unidos, controla un incluso más impresionante 80% del mercado europeo. Google está disponible en 146 idiomas —desde coreano hasta árabe y zulú— en casi todo el mundo. En cualquier lugar, es decir, con excepción de China. Despues de una larga disputa con el gobierno chino sobre censura y otras cuestiones, Google

ha cerrado casi por completo —al menos por ahora— sus operaciones en China continental y su motor de búsqueda de Google.cn.

Las experiencias de Google en China ilustran vívidamente las posibilidades y los peligros de volverse global. Al ser el país más poblado del mundo y la segunda economía del planeta, China representa un mercado potencial enorme para Google. El número de usuarios de Internet en China sobrepasó los 450 millones el año pasado, una cantidad de casi una vez y media toda la población de los Estados Unidos. Internet en China, especialmente para los jóvenes, ofrece una salida para satisfacer su enorme demanda acumulada de entretenimiento, diversión e interacción social. Más de 70% de los internautas chinos son menores de 30 años de edad. Internet también es clave en términos financieros, ya que la publicidad online en China generará un estimado de 7 000 millones de dólares en ingresos anuales en 2012.

Sin embargo, para tener acceso a todo ese potencial, Google ha tenido que someterse al abuso de los competidores locales y las restricciones del gobierno. Google inició sus operaciones a principios de 2000, mediante la construcción de una versión en chino que refleja el contenido de la versión en inglés de Google.com; en 2002, el gobierno chino cerró el sitio de Google en China, afirmando que las personas lo estaban usando para acceder a contenido prohibido. Para decepción de muchos, Google autocensuró el contenido que el gobierno chino consideraba tabú, argumentando que estaba bloqueando sólo una pequeña proporción de los sitios que visitan los usuarios chinos. Los usuarios todavía serían capaces de obtener información sin censura sobre temas más importantes.

A principios de 2006, Google había recibido la aprobación del gobierno chino para lanzar Google.cn. La compañía quería ubicar sus propios servidores en China, dentro de la denominada "Gran Muralla cortafuegos de China", el sistema gubernamental que censura la información electrónica entrante o saliente. Aunque los usuarios chinos ya podían acceder a Google.com, tener servidores dentro del país ayudaría a Google a competir con más eficacia contra el líder del mercado, de propiedad china, Baidu, y contra MSN de Yahoo! y Microsoft, que ya habían establecido operaciones locales en aquel país.

Google estaba especialmente interesado en la prestación de servicios para el potencialmente lucrativo mercado móvil chino. China tiene más de 910 millones de usuarios de teléfonos móviles, muchos más que Estados Unidos, Japón, Alemania y el Reino Unido juntos. Los chinos utilizan sus teléfonos para comprar tonos de llamada, imágenes y otros contenidos de portales de Internet como KongZhong y TOM Online. Estas descargas, vendidas por sólo unos centavos cada una, se multiplican por cientos de millones para generar un enorme y creciente volumen de ingresos. Los usuarios móviles también gustan de los juegos multijugador en línea, lo que proporciona a sus creadores sustanciales ingresos por suscripción y accesorios.

**Los mercados internacionales tanto ofrecen oportunidades como presentan desafíos. La odisea de Google para adentrarse en China continental —y su retirada— ilustra vívidamente las posibilidades y los peligros de volverse global.**

Con Google.cn establecido, Google comenzó una reñida batalla competitiva por los corazones, las mentes y las billeteras de los consumidores chinos. Su rival más fuerte fue Baidu, un servicio exitosamente orientado a los usuarios menos educados y prósperos, el segmento de suscriptores chinos de mayor crecimiento. Fue una subida cuesta arriba para Google: Baidu tenía una ventaja de seis años en China y, como empresa local, entendía mejor los matices del mercado chino y del idioma. El chino mandarín es un lenguaje basado en caracteres que pueden tener múltiples significados. Google tuvo que aprender cómo “hablar” a los usuarios, es decir, a interpretar el significado correcto de los caracteres en las solicitudes de búsqueda. Todavía a finales de 2009, la participación de Google en el mercado de búsqueda chino había aumentado a 35.6%, mientras que la cuota de Baidu había caído a 58 por ciento.

A pesar de este éxito, Google estaba cada vez más incómodo con las restricciones de la censura china. La ley local prohibió la difusión de “contenido que socavara el poder del Estado o la unidad nacional, que infringiera el honor y el interés nacional, que incitara al odio étnico y la secesión”, o que apoyara la pornografía o el terrorismo. Para 2010, el gobierno chino estaba haciendo cumplir estrictas interpretaciones de estas leyes en las compañías extranjeras de TI con operaciones en China. Pero ceder ante la censura del gobierno simplemente no encajaba bien con la cultura de Google de expresión libre y abierta; para rematar, al mismo tiempo que luchaba contra las cuestiones de la autocensura, sufrió lo que llamó un ataque cibernetico “altamente sofisticado” efectuado por hackers chinos que robaron algunos códigos de propietario y se infiltraron en las cuentas de correo electrónico de Google de activistas chinos de derechos humanos.

A principios de 2010, Google se hartó de lo que percibía como tácticas de mano dura del gobierno chino. La empresa anunció que planeaba retirar todas las operaciones técnicas de China continental y redirigir a los usuarios de [www.google.com.cn](http://www.google.com.cn) a una versión sin censura de [www.google.com.hk](http://www.google.com.hk) en Hong Kong, territorio no sujeto a restricciones. A pesar

del disgusto del gobierno chino con la acción evasiva de Google, a mediados de 2010 le renovó la licencia de funcionamiento, permitiendo al servicio de búsqueda atender a los usuarios chinos de Google.cn a través del servicio sin censura de Hong Kong. El juego del gato y el ratón continuó con una frágil conexión china de Google.

Al sacar sus operaciones de búsqueda de China continental, Google no pierde tanto: los analistas estiman que Google obtiene sólo entre 1 y 2% de sus ingresos globales de China, y entre 30 y 40% de esos ingresos provienen de empresas chinas que se anuncian en los sitios de Google fuera de China, y que probablemente seguirán haciéndolo. Sin embargo, abandonar China continental cede el enorme potencial de publicidad de búsqueda del país a los competidores. Por ejemplo, a mediados de 2011, la participación de Baidu en el mercado de búsqueda de China por ingresos había crecido al 76% frente a un 19% de Google. Salirse también amenaza el negocio de telefonía móvil de Google en aquel país. Por todo ello, muchos analistas piensan que Google resolverá tarde o temprano su disputa con el gobierno chino y entrará de nuevo en este importante mercado de manera directa. Para cuando usted lea esto, el regreso de Google podría haber ocurrido ya.

Sin embargo, por ahora, se ha elogiado a Google por salir de China continental. Más allá de su misión para que la información del mundo sea universalmente accesible, Google fue fundada bajo un sencillo principio de conducta: “No seas malvado”. Según los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, eso significa: “Creemos firmemente que en el largo plazo nos conviene —como accionistas y en todas las otras formas— tener una compañía que hace cosas buenas para el mundo, incluso si renuncia a algunos beneficios a corto plazo”. A los ojos de muchos fanáticos de Google —incluso aquellos en China— la firme postura de la compañía contra la censura es simplemente hacer lo correcto. De acuerdo con un prominente bloguero chino: “[había] llegado el momento de redirigir [la política de Google en China] de nuevo hacia el camino correcto”.<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**E**n el pasado, las empresas estadounidenses habían prestado poca atención al comercio internacional. Si podían obtener algunas ventas adicionales a través de las exportaciones, estaba bien. Pero el gran mercado estaba en casa y ofrecía infinidad de oportunidades. El mercado doméstico también era mucho más seguro: los gerentes no tenían que aprender otros idiomas, tratar con divisas extrañas y cambiantes, enfrentar incertidumbres políticas y jurídicas, o adaptar sus productos a diferentes necesidades y expectativas de los clientes. Hoy, sin embargo, la situación es muy distinta. Las organizaciones de todo tipo, desde Google, Coca-Cola y HP hasta MTV e incluso de la NBA, se han vuelto globales.

## El marketing global hoy

El mundo se está reduciendo rápidamente con el advenimiento de una mayor rapidez en la comunicación, el transporte y los flujos financieros. Los productos desarrollados en un país — los electrónicos Samsung, las hamburguesas McDonald's, la moda de Zara, la maquinaria de construcción Caterpillar, el sushi japonés, los BMW alemanes— han encontrado una entusiasta aceptación en otros países. No es sorprendente escuchar acerca de un empresario alemán vestido con un traje

### Comentario del autor ➤

El rápidamente cambiante entorno mundial ofrece tanto oportunidades como amenazas. Es difícil encontrar hoy un mercadólogo al que no le afecten de alguna manera los acontecimientos mundiales.

italiano reuniéndose con un amigo británico en un restaurante japonés que más tarde regresa a casa a beber vodka ruso y a ver *American Idol* en la televisión.

El comercio internacional ha experimentado un auge en las últimas tres décadas. Desde 1990, el número de corporaciones multinacionales en el mundo creció de 30 000 a más de 63 000, y algunas de ellas son verdaderos gigantes. De hecho, de las 150 mayores economías del mundo, sólo 83 son países y las 67 restantes son corporaciones multinacionales. Walmart, la mayor empresa mundial, tiene ingresos anuales superiores al PIB de cualquier país del mundo exceptuando a los 24 más grandes.<sup>2</sup>

Entre 2000 y 2008, el total del comercio mundial creció más de 7%, superando con facilidad la producción del PIB, que fue de alrededor del 3%. A pesar de una caída en el comercio mundial causada por la reciente recesión, el comercio global de productos y servicios fue valorado el año pasado en más de 18.9 billones de dólares, alrededor del 29% del PIB mundial.<sup>3</sup>



**▲ Muchas empresas estadounidenses han hecho del mundo su mercado, como sugiere esta tienda Niketown en China con la estrella de la NBA, Kobe Bryant. La esencialmente estadounidense Nike obtiene 65% de sus ventas de los mercados fuera de Estados Unidos.**

Newscom

► Muchas empresas estadounidenses han sido exitosas en marketing internacional por largo tiempo: McDonald's, Coca-Cola, Nike, Starbucks, GE, IBM, Colgate, Caterpillar, Boeing y docenas de otras empresas estadounidenses han hecho del mundo su mercado. En Estados Unidos, nombres como Toyota, Nestlé, IKEA, Canon, LG y Nokia se han vuelto palabras de uso común. Otros productos y servicios que parecen estadounidenses son, en realidad, producidos o propiedad de compañías extranjeras tales como Bantam Books, helados Baskin-Robbins, GE y televisores RCA, leche Carnation, Universal Studios y Motel 6. Michelin, el tan francés fabricante de neumáticos, ahora hace 34% de sus negocios en América del Norte; J&J, el fabricante de productos esencialmente estadounidenses como las curitas BAND-AID y el champú de bebé de Johnson, hace 52% de sus negocios en el extranjero. Y la estadounidense Caterpillar pertenece más al resto del mundo, con 68% de sus ventas procedentes de fuera de Estados Unidos.<sup>4</sup>

Pero a medida que el comercio mundial crece, también se intensifica la competencia global. Las empresas extranjeras se están expandiendo de manera agresiva

hacia nuevos mercados internacionales y los mercados domésticos ya no son tan ricos en oportunidades. Pocas industrias están actualmente a salvo de la competencia extranjera. Si las empresas se tardan en iniciar su internacionalización, corren el riesgo de quedarse fuera de los mercados en crecimiento de Europa occidental y oriental, China y la cuenca del Pacífico, Rusia, India, Brasil y otros lugares. Las empresas que eligen la seguridad de casa podrían no sólo perder sus posibilidades de entrar en otros mercados, sino que también se arriesgan a perder los nacionales. Las empresas nacionales que nunca pensaban en sus competidores extranjeros, de repente se los encuentran en sus propios patios traseros.

Irónicamente, aunque la necesidad de que las empresas salgan al extranjero es hoy mayor que en el pasado, también lo son los riesgos. Las empresas que se vuelven globales pueden enfrentarse a gobiernos y monedas altamente inestables, restrictivas políticas y regulaciones gubernamentales, y altos aranceles. La reciente debilidad del entorno económico mundial también ha creado grandes problemas para la internacionalización. Además, la corrupción es un problema creciente: los funcionarios de varios países a menudo conceden las oportunidades de negocios no al mejor postor sino a quien pague el mayor soborno.

Una **empresa global** es aquella que, operando en más de un país, gana ventajas de marketing, producción, investigación y desarrollo, y financieras que no están disponibles para los competidores puramente nacionales. Debido a que la empresa global ve el mundo como un solo mercado, minimiza la importancia de las fronteras nacionales y desarrolla marcas globales. La empresa global recauda capital, obtiene materiales y componentes, y fabrica y comercializa sus productos dondequiera que puede hacer el mejor trabajo.

Por ejemplo, la estadounidense Otis Elevator, el fabricante de ascensores más grande del mundo, tiene su sede en Farmington, Connecticut. Sin embargo, ofrece sus productos en más de 200 países y logra más del 80% de sus ventas fuera de Estados Unidos. Obtiene los sistemas de puertas de Francia, las pequeñas piezas de engranaje de España, los componentes electrónicos de Alemania, los

## Empresa global

Una empresa que, al tener operaciones en más de un país, obtiene ventajas de investigación y desarrollo, producción, marketing y financieras en sus costos y reputación, que no están disponibles para los competidores exclusivamente domésticos.

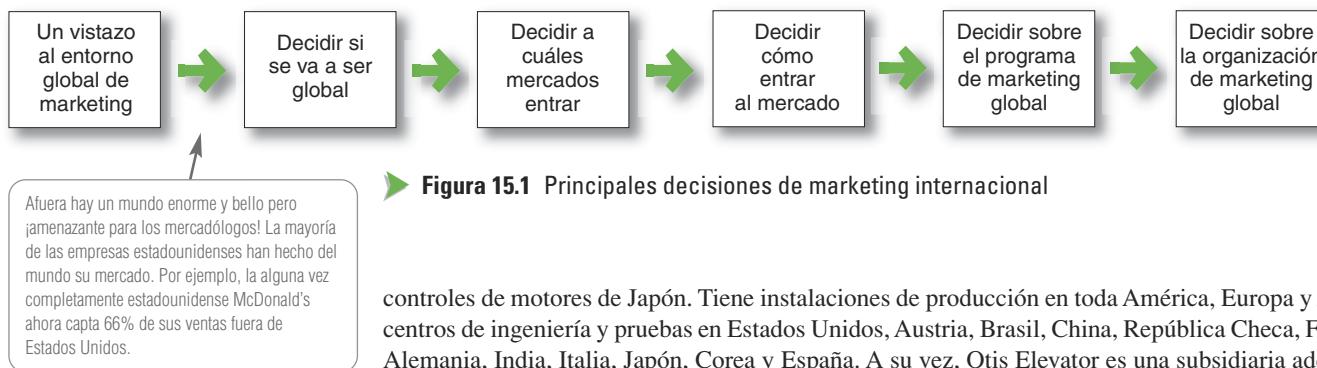


Figura 15.1 Principales decisiones de marketing internacional

controles de motores de Japón. Tiene instalaciones de producción en toda América, Europa y Asia, y centros de ingeniería y pruebas en Estados Unidos, Austria, Brasil, China, República Checa, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, Corea y España. A su vez, Otis Elevator es una subsidiaria adquirida totalmente por la gigante comercial y aeroespacial United Technologies Corporation.<sup>5</sup> Muchas de las corporaciones globales actuales—grandes y pequeñas—verdaderamente han borrado las fronteras.

Sin embargo, esto no significa que cada empresa deba operar en una docena de países para tener éxito; las empresas más pequeñas pueden practicar el marketing de nicho global. En todo caso, el mundo es cada vez más pequeño y cada empresa que opera en una industria global—ya sea grande o pequeña—debe evaluar y establecer su lugar en los mercados mundiales.

El rápido movimiento hacia la globalización implica que todas las empresas tendrán que responder algunas preguntas básicas: ¿Qué posición de mercado intentamos establecer en nuestro país, en nuestra región económica y a nivel mundial? ¿Quiénes serán nuestros competidores globales y cuáles son sus estrategias y recursos? ¿Dónde deberíamos producir u obtener nuestros productos? ¿Qué alianzas estratégicas debemos formar con otras empresas del mundo?

Como se muestra en la Figura 15.1, una empresa se enfrenta a seis grandes decisiones de marketing internacional. Analizaremos cada decisión en detalle en este capítulo.

### Comentario del autor ➤

Como si la operación dentro de las fronteras de una empresa no fuera lo suficientemente difícil, volverse global agrega muchas capas de complejidad. Por ejemplo, Coca-Cola comercializa sus productos en cientos de países alrededor del mundo, por lo tanto debe comprender los cambiantes entornos comerciales, económicos, culturales y políticos en cada mercado.

## Un vistazo al entorno global de marketing

Antes de decidir si se emprende operaciones a nivel internacional, una empresa debe entender el entorno de marketing internacional. Ese entorno ha cambiado mucho en las últimas décadas, creando nuevas oportunidades y nuevos problemas.

### El sistema de comercio internacional

Las empresas estadounidenses que miran hacia el extranjero deben empezar por comprender el *sistema de comercio internacional*. Cuando se vende a otro país, la empresa puede enfrentarse a las restricciones al comercio entre las naciones. Los gobiernos pueden cobrar *aranceles*, impuestos sobre ciertos productos importados cuyo fin es aumentar los ingresos o proteger a las empresas nacionales. Los aranceles son a menudo utilizados para forzar comportamientos favorables de comercio de otras naciones. Por ejemplo, Estados Unidos en fechas recientes amenazó con aplicar altos aranceles al queso Roquefort —de entre todas las cosas— en represalia a la prohibición de la Unión Europea (UE), encabezada por Francia, para importar carne de res estadounidense tratada con hormonas. Esta negativa provocó amenazas de aranceles estadounidenses de 100 a 300% en el Roquefort y en docenas de otras delicias de comida gourmet europeas, desde agua mineral italiana hasta avena irlandesa y castañas francesas. Estados Unidos eliminó los aumentos arancelarios con los que había amenazado después de que la UE decidió cuadruplicar sus importaciones de carne sin hormonas de Estados Unidos en los siguientes cuatro años.<sup>6</sup>

Los países pueden establecer *cuotas*, límites en la cantidad de importaciones extranjeras que aceptarán dentro de ciertas categorías de productos. El propósito de una cuota es conservar las divisas y proteger el empleo y la industria locales. Las empresas también pueden enfrentar los *controles de cambios*, que limitan la cantidad de divisas y el tipo de cambio frente a otras monedas.

Una empresa también puede enfrentar *barreras comerciales no arancelarias*, tales como prejuicios contra sus ofertas, restrictivos estándares de producto o normas o regulaciones excesivas del país anfitrión. ➤ Por ejemplo, como se vio en la historia de apertura del capítulo, el gobierno chino ha creado una “Gran Muralla cortafuegos de China”, barreras electrónicas y de censura que limitan o mantienen fuera a los sitios Web extranjeros como Google. Sin embargo, estas barreras han creado un refugio seguro dentro del cual los sitios Web chinos que imitan a los censurados pueden prosperar.<sup>7</sup>



**▲ Las barreras al comercio: El Gobierno chino ha creado una “Gran Muralla cortafuegos de China”, barreras electrónicas y de censura que limitan o mantienen fuera a los sitios Web extranjeros como Google y YouTube, y que a la vez crean un refugio seguro dentro para que los sitios Web chinos de imitación, como Baidu y Youku, puedan prosperar.**

La OMC y los países miembros del GATT (actualmente son 153) se han reunido en ocho rondas de negociaciones para reevaluar las barreras comerciales y establecer nuevas reglas para el comercio internacional. La OMC también impone sanciones de comercio internacional y media en las disputas de comercio mundial. Sus acciones han sido productivas: las primeras siete rondas de negociaciones redujeron los aranceles promedio en todo el mundo en productos manufacturados de 45% a sólo el 5 por ciento.<sup>8</sup>

Las negociaciones finalizadas más recientemente, denominadas la Ronda de Uruguay, se prolongaron durante siete largos años antes de concluir en 1994. Los beneficios de la Ronda de Uruguay se dejarán sentir durante muchos años como el acuerdo que promovió el crecimiento del comercio global a largo plazo, redujo las tarifas mundiales restantes para mercancía en 30%, extendió a la OMC para abarcar el comercio en la agricultura y una amplia gama de servicios, y reforzó la protección internacional de los derechos de autor, patentes, marcas comerciales y otros ejemplos de propiedad intelectual. Una nueva ronda de negociaciones mundiales de comercio de la OMC, la Ronda de Doha, comenzó en Doha, Qatar a finales de 2001 e iba a concluir en 2005; sin embargo, los debates continúan hasta el 2011.<sup>9</sup>



**▲ La OMC promueve el comercio mediante la reducción de aranceles y otras barreras de comercio internacional.**

(izquierda) Corbis; (derecha) AP Images/Donald Stampfli

Con las manos de Google atadas en China, el competidor local Baidu se encuentra en auge en ese país. Por otro lado, YouTube ha estado bloqueado en China por casi dos años, lo que ha dejado el campo abierto a los imitadores chinos Tudou y Youku. A consecuencia de las revueltas étnicas alentadas por Twitter en la región occidental de Xinjiang, Twitter fue bloqueado en China en 2009; poco después, uno de los enormes portales chinos, Sina, lanzó un servicio de microblogs parecido a Twitter llamado Weibo, que ahora tiene 50 millones de usuarios. Asimismo, China tiene versiones de imitación de Amazon.com (Dangdang.com), eBay (Taobao), Wikipedia (Hudong, Baidu Baike), Expedia (Ctrip) y Yelp (Dianping), todos cómodamente protegidos detrás de la Gran Muralla cortafuegos de China.

Al mismo tiempo, ciertas fuerzas adicionales pueden *ayudar* al comercio entre las naciones. Entre estas instancias se destacan la Organización Mundial del Comercio (OMC) y varios acuerdos regionales de libre comercio.

### La Organización Mundial del Comercio

El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (*General Agreement on Tariffs and Trade*, GATT), establecido en 1947 y modificado en 1994, fue diseñado para promover el comercio mundial mediante la reducción de aranceles y otras barreras de comercio internacional. ► Estableció la Organización Mundial del Comercio (OMC), que sustituyó al GATT en 1995 y ahora supervisa las disposiciones originales del GATT.

### Zonas regionales de libre comercio

Algunos países han formado *zonas de libre comercio* o **comunidades económicas**. Son grupos de naciones organizadas para lograr objetivos comunes en la regulación del comercio internacional. Una de estas comunidades es la *Unión Europea* (UE). Formada en 1957, la UE se dispuso a crear un mercado único europeo, reduciendo las barreras a la libre circulación de productos, servicios, finanzas y trabajo entre los países miembros, y desarrollando políticas comerciales con las naciones no miembros. Hoy, la UE representa uno de los mercados más grandes del mundo, integra a 27 países miembros que contienen más de 500 millones de consumidores y representa más del 20% de las exportaciones del mundo.<sup>10</sup>



▲ **Comunidades económicas:** La Unión Europea representa uno de los más grandes mercados únicos del mundo. Sus países miembros actuales tienen más de 500 millones de consumidores y representan el 20% de las exportaciones de todo el mundo.

© European Union, 2011

### Comunidad económica

Grupo de países organizados para trabajar hacia metas comunes en la regulación del comercio internacional.

► La UE ofrece enormes oportunidades comerciales a empresas estadounidenses y otras no europeas; sin embargo, también plantea amenazas. Como resultado de la creciente unificación, las empresas europeas se han vuelto más grandes y competitivas. Una preocupación incluso mayor es que las barreras más bajas *al interior* de Europa creen barreras *exteriores* más gruesas. Algunos observadores prevén una “fortaleza Europa” que favorecerá mucho a las empresas de países de la UE pero que obstaculizará a los extranjeros mediante la imposición de obstáculos.

El avance hacia la unificación europea ha sido lento; en los últimos años, sin embargo, 17 naciones miembros han tomado un paso importante hacia la unificación al adoptar el euro como moneda común. La adopción generalizada del euro ha disminuido muchos de los principales riesgos de divisas para hacer negocios en Europa, haciendo más atractivos los mercados de los países miembros cuyas monedas anteriores eran débiles. Sin embargo, la adopción de una moneda común también ha causado problemas puesto que las potencias económicas europeas, como Alemania y Francia, han tenido que intervenir en fechas recientes para apuntalar a economías más débiles como Grecia y Portugal.<sup>11</sup>

Incluso con la adopción del euro, es poco probable que la UE vaya en contra de 2 000 años de tradición y se convierta en los “Estados Unidos de Europa”. Una comunidad con más de dos docenas de idiomas y culturas diferentes siempre tendrá dificultades para unirse y actuar como

una sola entidad. Aun así, con un PIB combinado anual de más de 16 billones de dólares, la UE se ha convertido en una potente fuerza económica.<sup>12</sup>

En 1994, el *Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)* estableció una zona de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá. El acuerdo creó un mercado único de 457 millones de personas que producen y consumen más de 17 billones de dólares en bienes y servicios anualmente. En los últimos 15 años, el TLCAN ha eliminado las barreras comerciales y las restricciones de inversión entre los tres países. Según el Fondo Monetario Internacional, el comercio total entre los tres países se ha casi triplicado, de 306 000 millones de dólares en 1993 a 846 000 millones de dólares en 2010.<sup>13</sup>

Tras el aparente éxito del TLCAN, en 2005, el Tratado de Libre Comercio Centroamericano (CAFTA-DR) estableció una zona de libre comercio entre Estados Unidos y Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Otras áreas de libre comercio se han formado en América Latina y América del Sur. Por ejemplo, la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), modelada a semejanza de la UE, fue fundada en 2004 y formalizada por un tratado constitucional en 2008. Compuesta por 12 países, la UNASUR conforma el bloque comercial más grande después del TLCAN y la UE, con una población de 388 millones, una economía combinada de más de 973 000 millones de dólares y exportaciones con valor de 182 000 millones de dólares. A la manera de TLCAN y la UE, UNASUR pretende eliminar todos los aranceles entre las naciones para el 2019.<sup>14</sup>

Cada nación tiene características únicas que es necesario comprender. La preparación de un país para diferentes productos y servicios, y su atractivo como mercado para las empresas extranjeras dependen de su entorno económico, político-legal y cultural.

## Entorno económico

El mercadólogo internacional debe estudiar la economía de cada país. Dos factores económicos reflejan el atractivo del país como mercado: su estructura industrial y su distribución del ingreso.

La *estructura industrial* del país da forma a sus necesidades de productos y servicios, y a sus niveles de ingreso y empleo. Los cuatro tipos de estructuras industriales son las siguientes:

- **Economías de subsistencia:** En una economía de subsistencia, la gran mayoría de las personas participa en la agricultura simple. Consumen la mayor parte de su producción y hacen trueque con el excedente para obtener mercancías y servicios simples. Ofrecen pocas oportunidades de mercado.
- **Economías de exportación de materias primas:** Estas economías son ricas en uno o más recursos naturales pero pobres en otros sentidos. Gran parte de sus ingresos provienen de la exportación de estos recursos. Algunos ejemplos son Chile (estaño y cobre) y la República

Democrática del Congo (cobre, cobalto y café). Estos países son buenos mercados para maquinaria pesada, herramientas y suministros y camiones. Si hay muchos extranjeros residentes y una clase alta adinerada, también constituyen mercados para bienes de lujo.

- **Economías emergentes (en proceso de industrialización):** En una economía emergente, el rápido crecimiento en la manufactura da como resultado el rápido crecimiento económico general. Los ejemplos incluyen los países BRIC: Brasil, Rusia, India y China. A medida que aumenta la manufactura, el país necesita más importaciones de materias primas textiles, acero y maquinaria pesada, y menos importaciones de automóviles, productos de papel y textiles terminados. La industrialización normalmente crea una nueva clase rica y una pequeña pero creciente clase media, y ambas demandan nuevos tipos de bienes importados.
- **Economías industriales:** Las economías industriales son los principales exportadores de productos manufacturados, servicios y fondos de inversión. Intercambian bienes entre sí y también los exportan a otros tipos de economías a cambio de materias primas y productos semiterminados. Las diversas actividades de fabricación de estas naciones industriales y su clase media de gran tamaño las hacen mercados ricos para toda clase de bienes. Los ejemplos incluyen los Estados Unidos, Japón y Noruega.

El segundo factor económico es la *distribución de los ingresos* del país. Las naciones industrializadas pueden tener hogares de ingresos bajos, medios y altos. En contraste, los países con economías de subsistencia consisten principalmente en hogares con muy bajos ingresos familiares. Otros países pueden tener hogares con ingresos muy bajos o muy altos. Incluso las economías pobres o emergentes pueden ser mercados atractivos para todo tipo de bienes. Actualmente, las empresas

de una amplia gama de industrias—desde automóviles hasta computadoras y dulces—cada vez se dirigen más a los consumidores de ingresos bajos y medios en las economías emergentes. ▶ Por ejemplo, en la India, Ford en fechas recientes introdujo un nuevo modelo destinado a los consumidores que apenas ahora son capaces de pagar su primer automóvil:<sup>15</sup>



**▲ Entorno económico: En la India, el Ford Figo, de 7 700 dólares está dirigido a los consumidores de ingresos bajos a medios que apenas ahora pueden pagar su primer automóvil.**

Namas Bhojani/Namas Bhojani Photography

En un esfuerzo por aumentar su presencia en el tercer mercado de automóviles de Asia, detrás de Japón y China, Ford lanzó el Figo, un nuevo diseño de cinco puertas de 7 700 dólares para un hipotético hindú exitoso de veintitres años, llamado Sandeep: trabaja en TI, finanzas u otra industria de servicios y se desplaza en una motocicleta, pero ahora que está disfrutando de los primeros frutos de la riqueza, Sandeep quiere cuatro ruedas. “Hay un gran número de personas que ya no desean desplazarse en sus motos”, dice el director general de Ford India. Un 70% de los automóviles vendidos en la India andan en el rango de tamaño y precio del Figo. Ahora el Figo también se está vendiendo bien en otros mercados emergentes de Asia y África.

## Entorno político-legal

Las naciones difieren mucho en sus entornos político-legales. Al decidir si hace negocios en un país determinado, una empresa debe considerar factores tales como las actitudes del país hacia las compras internacionales, la burocracia gubernamental, la estabilidad política y las regulaciones monetarias.

Algunos países son muy receptivos a las empresas extranjeras; otros son menos complacientes. Por ejemplo, la India ha tendido a molestar a las empresas extranjeras con cuotas de importación, restricciones de moneda y otras limitaciones que convierten en un desafío a las operaciones realizadas ahí. En contraste, los países asiáticos vecinos, como Singapur y Tailandia, hacen la corte a los inversionistas extranjeros y los colman de incentivos y condiciones favorables de funcionamiento. Otro aspecto a considerar es la estabilidad política y la reglamentación. Por ejemplo, el gobierno de

Venezuela es notoriamente volátil —debido a factores económicos como la inflación y el alto gasto público— que aumenta el riesgo de hacer negocios allí. Aunque la mayoría de los mercadólogos internacionales aún encontrarán atractivo el mercado venezolano, la situación política y la reglamentación inestables afecta cómo manejan sus negocios y asuntos financieros.<sup>16</sup>

Las empresas también deben considerar las regulaciones monetarias de un país. Los vendedores quieren recoger sus ganancias en una moneda que tenga valor para ellos. Idealmente, el comprador puede pagar en la moneda del vendedor o en otras monedas del mundo; si esto no es posible, los vendedores podrían aceptar una moneda bloqueada —una cuya remoción del país está restringida por el gobierno del comprador— si en ese país es posible comprar otros bienes que necesitan o pueden vender en otros lugares a cambio de una moneda necesaria. Además de los límites de moneda, un tipo de cambio variable crea también altos riesgos para el vendedor.

La mayoría del comercio internacional implica transacciones en efectivo. Sin embargo, muchas naciones tienen muy pocas divisas para pagar sus compras a otros países. Tal vez deseen pagar con otros artículos en lugar de efectivo. El *trueque* implica el intercambio directo de bienes o servicios: por ejemplo, China accedió a ayudar a la República Democrática del Congo a desarrollar 6 000 millones de dólares en infraestructura urgente —2 400 millas de carreteras, 2 000 millas de ferrocarriles, 32 hospitales, 145 centros de salud y dos universidades— a cambio de los recursos naturales necesarios para alimentar a las industrias en auge de China: 10 millones de toneladas de cobre y 400 000 toneladas de cobalto.<sup>17</sup>

## Entorno cultural

Cada país tiene sus propias tradiciones, normas y tabúes. Al diseñar estrategias de marketing globales, las empresas deben entender cómo la cultura afecta las reacciones de los consumidores en cada uno de sus mercados del mundo. A su vez, también deben comprender cómo sus estrategias afectan a las culturas locales.

### El impacto de la cultura en la estrategia de marketing

Los vendedores deben entender las maneras en que los consumidores en diferentes países piensan y utilizan determinados productos antes de planear un programa de marketing. A menudo hay sorpresas. Por ejemplo, el hombre francés promedio utiliza casi el doble de cosméticos y productos de belleza que su esposa. Los alemanes y los franceses comen más espagueti envasado y de marca que los italianos. Cerca del 49% de los chinos comen en el camino al trabajo. La mayoría de las mujeres estadounidenses se sueltan el cabello y se quitan el maquillaje antes de dormir, mientras que 15% de las mujeres chinas se arreglan el cabello antes de acostarse y 11% se *aplican* maquillaje.<sup>18</sup>

Las empresas que ignoran las diferencias y las normas culturales pueden cometer algunos errores caros y embarazosos. Aquí hay dos ejemplos:

Nike ofendió involuntariamente a los funcionarios chinos cuando transmitió un anuncio con LeBron James aplastando una serie de figuras chinas culturalmente veneradas en un anuncio de televisión de tema de kung fu. El gobierno chino encontró que el anuncio violaba las normas para defender la dignidad nacional y respetar la “cultura de la patria” y retiró la campaña multimillonaria. Humillado, Nike lanzó una disculpa formal.

Burger King cometió un error similar cuando creó anuncios en las tiendas en España mostrando a la diosa hindú Lakshmi encima de un emparedado de jamón con la leyenda “un bocadillo que es sagrado”. Grupos culturales y religiosos en todo el mundo se opusieron enérgicamente (los hindúes son vegetarianos). Burger King se disculpó y retiró los anuncios.<sup>19</sup>

Los comportamientos y las normas de negocios también varían de país a país. Por ejemplo, a los ejecutivos estadounidenses les gusta ir al grano y participar en la negociación cara a cara de manera rápida y directa. Sin embargo, los japoneses y otros empresarios asiáticos suelen encontrar ofensivo este comportamiento. Prefieren empezar con una conversación amable y rara vez dicen no en las conversaciones cara a cara. Otro ejemplo: los apretones de manos son un saludo común y esperado en los países occidentales, mientras que en algunos del Medio Oriente pueden ser denegados si se ofrecen. En algunos países, cuando se recibe una invitación a comer, no terminarse todos los alimentos implica que de alguna manera era deficiente. En otros países, por el contrario, engullir hasta el último bocado podría tomarse como un insulto leve, sugiriendo que el anfitrión no suministró la suficiente cantidad.<sup>20</sup> Los ejecutivos de las empresas estadounidenses necesitan entender estos tipos de matices culturales antes de llevar a cabo negocios en otro país.



**▲ El impacto de la cultura en las estrategias de marketing: Los clientes de IKEA en China quieren mucho más de sus tiendas que sólo el asequible diseño escandinavo de sus muebles.**

Newscom

Deseosos de construir su marca, a los gerentes de la tienda de muebles sueca no les importa eso. Suponen que cuantos más clientes elijan relajarse en sus salones de estilo occidental o comprar un refrigerio barato en los restaurantes de la tienda, más probable será que realicen una compra una vez que sus ingresos se pongan a la par de sus aspiraciones. “Tal vez si usted ha visitado IKEA para comer albóndigas, salchichas o helado durante 10 años, entonces tal vez considerará a IKEA cuando compre un sofá”, dice el presidente de la empresa para la región de Asia y el Pacífico. Gracias al entendimiento de esa cultura, IKEA ya capta alrededor del 7% del creciente mercado chino de hogar.

Así, comprender los comportamientos, las preferencias y las tradiciones puede ayudar a las empresas no sólo a evitar errores embarazados, sino también a aprovechar oportunidades transculturales.

### El impacto de la estrategia de marketing en las culturas

Mientras que a los mercadólogos les preocupa el impacto de la cultura en sus estrategias de marketing globales, otros se preocupan por el impacto de las estrategias de marketing en las culturas mundiales. Por ejemplo, los críticos sociales sostienen que las grandes multinacionales estadounidenses, como McDonald’s, Coca-Cola, Starbucks, Nike, Microsoft, Disney y MTV, no sólo están globalizando sus marcas; están americanizando las culturas del mundo.<sup>22</sup>

Ahora hay tantas personas estudiando inglés en China —o jugando baloncesto, para el caso— como en Estados Unidos. Siete de los diez programas de televisión más vistos alrededor del mundo son estadounidenses, *Avatar* es la película más taquillera de todos los tiempos en China y el mundo tiene mayor fijación con las marcas estadounidenses que nunca, razón por la cual las multinacionales de Estados Unidos desde McDonald’s hasta Nike recaudan más de la mitad de sus ingresos en el extranjero. Si usted reúne a adolescentes de Nigeria, Suecia, Corea del Sur y Argentina —por elegir un cuarteto aleatorio— lo que une a estos chicos en algún tipo de comunidad es la cultura estadounidense: la música, lo que Hollywood sirve, los juegos electrónicos, Google, las marcas de consumo estadounidense. Lo único que probablemente tengan en común y que no gire alrededor de los Estados Unidos es un interés en el fútbol. El [...] resto del mundo se está convirtiendo [cada vez más] en nosotros, para bien y para mal.

“Hoy, la globalización a menudo lleva puestas las orejas de Mickey Mouse, come Big Macs, bebe Coca-Cola o Pepsi y usa Windows en su computadora”, dice Thomas Friedman en su libro *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*.<sup>23</sup> Los críticos se preocupan de que, bajo tal “McDominación”, los países del mundo están perdiendo sus identidades culturales individuales. Los adolescentes en la India ven MTV y piden a sus padres ropa de estilo occidental y otros símbolos y valores de la cultura pop estadounidense. Las abuelas de las pequeñas villas europeas ya no pasan cada mañana visitando los mercados locales de carne, pan y productos agrícolas reuniendo los

Por la misma razón, las empresas que entienden los matices culturales pueden utilizarlos a su favor en los mercados mundiales. ▶ Por ejemplo, los almacenes del minorista de muebles IKEA son un gran atractivo para los consumidores emergentes de China, pero IKEA ha tenido que aprender que los clientes en ese país quieren mucho más de sus tiendas que sólo el asequible diseño escandinavo de sus muebles:<sup>21</sup>

Yang Shuqi va por los pasillos de una tienda IKEA en Beijing, buscando una “pequeña cama con juguetes” aunque no planea comprarla: su nieto Beibei sólo necesita tomar una siesta. Lamentablemente, esta tarde de sábado, todas las camas de la enorme tienda están ocupadas, algunos niños y adultos están bien dormidos bajo las cobijas. En China, las tiendas IKEA se han convertido en un destino popular, un respiro del ajetreo y el smog, y un lugar para obtener un almuerzo confiable. Los clientes vienen en paseos familiares, suben de un salto a las camas de exhibición y toman una siesta, posan para fotografías con la decoración y están allí durante horas para disfrutar del aire acondicionado y los refrescos con relleno gratis.

ingredientes para la cena; ahora compran en Walmart Supercenters. Las mujeres en Arabia Saudita ven películas estadounidenses y cuestionan sus roles sociales. En China, la mayoría de las personas nunca bebieron café hasta que Starbucks entró en el mercado; ahora los consumidores chinos se apresuran para llegar a los Starbucks “porque es símbolo de un nuevo estilo de vida”. Asimismo, en China, donde McDonald’s tiene más de 80 restaurantes en operación sólo en Beijing, casi la mitad de todos los niños identifica a la cadena como una marca nacional.

Esas preocupaciones a veces han conducido a reacciones contra la globalización estadounidense. Las marcas conocidas de Estados Unidos se han convertido en 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 señaladas por los manifestantes antiglobalización en puntos conflictivos del mundo, especialmente cuando el sentimiento antiestadounidense es más intenso.

A pesar de estos problemas, los defensores de la globalización argumentan que las preocupaciones sobre la americanización y el daño potencial a las marcas estadounidenses son exageradas. A las marcas estadounidenses les está yendo muy bien en el ámbito internacional. En la encuesta más reciente de Millward Brown Optimor sobre el valor de las marcas de consumo global, 16 de las 20 principales marcas fueron de propiedad estadounidense, incluyendo megamarcas como Apple, Google, IBM, McDonald’s, Microsoft, Coca-Cola, GE, Amazon.com y Walmart.<sup>24</sup> ► Muchas marcas icónicas estadounidenses están prosperando en todo el mundo, incluso en algunos de los lugares más inesperados.<sup>25</sup>

Es mediodía en los pequeños suburbios del norte de Teherán y alrededor de las concurridas mesas del restaurante Nayeb, elegantes mujeres iraníes con gafas de sol de Jackie O y jeans de diseñadores dejan que la plática en su mesa transcurra sin esfuerzo entre su nativo farsi, inglés y francés. Las únicas pistas visuales de que estas señoras no almuerzan en algún elegante restaurante de Nueva York, sino en el corazón del eje del mal para Washington, son las costosas mascadas Hermès que cubren sus cabellos con destellos dorados en deferencia a los mulás. ¿Y sus bebidas? Siendo éste el Irán revolucionario, donde está prohibido el alcohol, las mujeres se las arreglan con Coca-Cola. Sí, Coca-Cola. Es un hecho difícil de aceptar para algunos de los teócratas de Irán, quienes tratan de que los iraníes eviten las marcas del “Gran Satán” como Coca-Cola y Pepsi. El gobierno iraní ha presionado a las empresas iraníes de bebidas embotelladas para que aclaren sus “vínculos con la sionista Coca-Cola”. Sin embargo, Coca y Pepsi han captado alrededor de la mitad de las ventas nacionales de bebidas refrescantes en Irán, uno de los mercados de bebidas más grandes del Medio Oriente. “Bromeo con los clientes sobre no comprar estas cosas porque son estadounidenses”, dice un tendero de Teherán, “pero a ellos no les importa. Eso sólo hace que lo deseen más”.

Más fundamentalmente, el intercambio cultural va en ambas direcciones: Estados Unidos da y también recibe influencia cultural. Cierto, Hollywood domina el mercado global de películas, pero la TV británica originó la programación que fue americanizada en éxitos tales como *The Office*, *American Idol* y *Dancing with the Stars*. Aunque los jóvenes chinos y rusos portan jerseys de superestrellas de la NBA, la creciente popularidad del soccer estadounidense tiene profundas raíces internacionales. Incluso la infancia estadounidense cada vez tiene mayor influencia de las importaciones culturales europeas y asiáticas. La mayoría de los niños sabe todo sobre importaciones como Hello Kitty, el Bakugan Battle Brawler o cualquiera de una serie de personajes de los juegos de Nintendo o Sega. Y los tan británicos libros de Harry Potter de J. K. Rowling han moldeado el pensamiento de una generación de jóvenes estadounidenses, sin mencionar a los millones de adultos que han caído bajo su hechizo en Estados Unidos. Por el momento, el inglés sigue siendo el idioma dominante en Internet, y tener acceso a la Web a menudo implica una mayor exposición de la juventud del tercer mundo a la cultura popular estadounidense. Pero estas mismas tecnologías permiten a los alumnos europeos orientales que estudian en Estados Unidos escuchar las noticias y la música por webcast de Bielorrusia, Polonia y Rumanía.

Así, la globalización es una calle de dos sentidos. Si la globalización tiene orejas de Mickey Mouse, también está hablando en un teléfono celular Nokia, comprando muebles en IKEA, conduciendo un Toyota Camry y viendo un programa de inspiración británica en un HDTV de Samsung.

## Decidir si se vuelve global

No todas las empresas necesitan incursionar en los mercados internacionales para sobrevivir. Por ejemplo, la mayoría de las empresas locales necesitan comercializar bien en su mercado local. Las

operaciones domésticas son más fáciles y más seguras: los gerentes no necesitan aprender el idioma ni las leyes de otro país, no tienen que lidiar con monedas inestables, enfrentar las incertidumbres políticas y jurídicas o rediseñar sus productos para satisfacer las diferentes expectativas de los clientes. Sin embargo, las empresas que operan en las industrias globales, donde sus posiciones estratégicas en mercados específicos se ven fuertemente afectadas por su posición global general, deben competir a nivel regional o mundial para tener éxito.

Cualquiera de varios factores puede atraer a una empresa a la arena internacional. Por ejemplo, los competidores globales podrían atacar el mercado doméstico de la empresa ofreciendo mejores productos o precios más bajos. La empresa puede contraatacar a estos competidores en sus mercados domésticos con el fin de amarrar sus recursos. Los clientes de la empresa podrían ampliarse hacia el extranjero y requerir servicio internacional. O bien, lo más probable es que los mercados internacionales simplemente podrían proporcionar mejores oportunidades para el crecimiento. Por ejemplo, Coca-Cola ha destacado el crecimiento internacional en los últimos años para compensar el estancamiento o la disminución de las ventas de bebidas refrescantes en Estados Unidos. Hoy, casi 80% de las ventas de Coca-Cola provienen de fuera de Estados Unidos, y la compañía está haciendo gran presión en los mercados emergentes como China, India y ahora África (consulte Marketing en acción 15.1).<sup>26</sup>

Antes de ir al extranjero, la empresa debe sopesar varios riesgos y responder muchas preguntas acerca de su capacidad para operar a nivel mundial. ¿La empresa puede aprender a comprender las preferencias y comportamiento de compra de los consumidores en otros países? ¿Puede ofrecer productos competitivamente atractivos? ¿Será capaz de adaptarse a las culturas de negocios de otros países y de tratar eficazmente con los extranjeros? ¿Los gerentes de la empresa tienen la experiencia internacional necesaria? ¿La gerencia ha considerado el impacto de las regulaciones y los entornos políticos de otros países?

## Decidir a cuáles mercados entrar

Antes de ir al extranjero, la empresa debe tratar de definir sus *políticas y objetivos de marketing* internacionales. Debe decidir qué *volumen* de ventas en el exterior quiere. La mayoría de las empresas comienzan en pequeño cuando van al extranjero. Algunos planean mantenerse pequeños, viendo las ventas internacionales como una pequeña parte de su negocio. Sin embargo, otras empresas tienen grandes planes, y consideran los negocios internacionales tan importantes, o incluso más, que su actividad comercial doméstica.

La empresa también debe elegir en *cuántos* países quiere comercializar. Es importante no expandirse más allá de las capacidades de la empresa, iniciando operaciones en demasiados países demasiado pronto. A continuación, la empresa debe decidir sobre los *tipos* de países a entrar. El atractivo de un país depende del producto, los factores geográficos, el ingreso y la población, el clima político y otros factores. En los últimos años han surgido muchos importantes mercados, ofreciendo tanto oportunidades sustanciales como sobrecogedores desafíos.

Después de enumerar los posibles mercados internacionales, la empresa debe evaluar cuidadosamente cada uno de ellos. Debe tener en cuenta muchos factores. Por ejemplo, la decisión de Walmart para entrar a África parece una obviedad: tomado en su conjunto, el mercado africano es tres veces el de China y es el hogar de más de 1 000 millones de personas y de seis de las diez economías del mundo con más rápido crecimiento. De hecho, Walmart ganó recientemente un punto de apoyo en África al adquirir una participación mayoritaria en el minorista sudafricano Massmart, que opera sus tiendas Makro, Game y otras tiendas de descuento y almacenes principalmente en Sudáfrica, pero también en otros 13 países africanos.

Sin embargo, a medida que Walmart considera su expansión hacia los mercados africanos, debe plantearse algunas preguntas importantes: ¿Puede competir eficazmente país por país contra los clientes de competidores locales? ¿Los distintos gobiernos africanos serán estables y le apoyarán? ¿África ofrece las tecnologías de logística necesarias? ¿Puede Walmart dominar las tan distintas diferencias culturales y de compra de los consumidores africanos?

La expansión de Walmart en África tal vez será un proceso lento, ya que se enfrenta a muchos retos logísticos, políticos y culturales desconocidos. Junto con las enormes oportunidades, muchos países africanos se encuentran entre los lugares más difíciles del mundo para hacer negocios. “Uno ve un mercado como el de Nigeria [con una población de más de 150 millones] y se siente como una gran oportunidad”, dice el Director Ejecutivo de Walmart internacional. “Pero hemos aprendido [que] realmente necesitamos pensar en una ciudad a la vez, no en un país a la vez”.<sup>27</sup>

## Coca-Cola en África: “Todo está allí para que suceda”

Coca-Cola es una de las marcas verdaderamente icónicas del mundo, una potencia global de 35 000 millones de dólares. Pone los productos de Coca-Cola a “un brazo de distancia” del 98% de la población mundial. Fabricante de bebidas refrescantes número uno del mundo, Coca-Cola todavía planea duplicar los ingresos de su sistema mundial en 2020.

Pero lograr ese crecimiento no será fácil. El principal problema: el crecimiento de las ventas de bebidas refrescantes ha perdido su burbujeo en Norteamérica y Europa, dos de los mercados más importantes y rentables de Coca-Cola. En América del Norte en 1989, por ejemplo, los consumidores bebieron 2 600 millones de dólares de Coca-Cola. Veinte años después, esa cifra era sólo de 2 900 millones de dólares, lo que significa que, ajustadas a la inflación, las ventas para Norteamérica de Coca en realidad disminuyeron. De hecho, el mercado de bebidas refrescantes de Estados Unidos ha disminuido durante cinco años consecutivos. Con las ventas estancadas en sus mercados maduros, Coca-Cola debe buscar en otros lugares para cumplir con sus ambiciosos objetivos de crecimiento.

En los últimos años, Coca-Cola ha buscado crecimiento principalmente en el desarrollo de los mercados mundiales como China e India, que cuentan con grandes clases medias emergentes pero con un consumo de Coca per cápita relativamente bajo. Sin embargo, China y la India están ahora llenas de competidores y son notoriamente difíciles para que los forasteros las naveguen. Así, aunque Coca-Cola seguirá compitiendo fuertemente en esos países, ya puso su mirada en una oportunidad de crecimiento a largo plazo incluso más prometedora: África.

Muchas empresas occidentales ven a África como una frontera final indomable, una especie de tierra de nadie asolada por la pobreza, la corrupción política y la inestabilidad, un transporte poco fiable y escasez de agua dulce y otros recursos esenciales. Pero Coca-Cola ve muchas oportunidades en África para justificar los riesgos. El continente tiene una población creciente de más de 1 000 millones de personas y una clase media apenas emergente. Se espera que el número de hogares africanos que ganan menos de 5 000 dólares —el nivel de ingresos en el que las familias empiezan a gastar al menos la mitad de sus ingresos en artículos no alimentarios— se duplique a más de 106 millones para 2014. “Existe una población increíblemente joven, una población dinámica”, dice el CEO de Coca-Cola, Muhtar Kent. “[Y] un enorme ingreso disponible. Es decir, 1.6 billones de dólares de PIB, que es más grande que el de Rusia, más grande que el de la India”.

Coca-Cola no es ajena a África. Ha tenido operaciones allí desde 1929 y es la única multinacional que ofrece sus productos en todos los países africanos. De hecho, Coca-Cola es el empleador más grande de África, con 65 000 empleados y 160 plantas. La empresa tiene una dominante participación de mercado del 29% en África

y Medio Oriente, en comparación con el 15% de participación de Pepsi. África ahora contribuye entre 6 y 7% a los ingresos globales de Coca-Cola.

Pero todavía hay mucho espacio para que Coca-Cola crezca en África. Por ejemplo, el consumo per cápita anual de Coca en Kenia es de sólo 39 porciones, en comparación con naciones más desarrolladas como México, donde el consumo se dispara a un alucinante nivel de 665 porciones por año. El escenario está listo para que Coca-Cola aumente su apuesta en el continente africano, no sólo para su marca estrella Coca, sino también para su gran elenco de bebidas refrescantes, aguas y jugos. El gigante de las bebidas invirtió 6 000 millones de dólares en el mercado africano en la última década y planea invertir dos veces esa cantidad durante los próximos 10 años.

Hacer marketing para África es muy diferente a hacer marketing para regiones más desarrolladas. “África... no es Atlanta”, observa un analista, “y Coca, en cierto sentido, está metiendo su mano en un nido de abejas para obtener algo de miel”. Para hacer crecer sus ventas en África, más allá de simplemente hacer marketing a través de los canales tradicionales en las grandes ciudades africanas, Coca-Cola ahora está invadiendo las comunidades más pequeñas con tácticas más básicas. “[Sólo] estar en un país es muy fácil; uno puede ir y establecer un almacén en cada ciudad capital”, dice el CEO Kent. Pero en África, “no es eso lo que somos. No hay ningún sitio en África al que no vayamos. Vamos a cada ciudad, cada pueblo, cada comunidad, cada distrito”. En África, cada pequeña tienda en cada callejón ha cobrado importancia, a medida que Coca-Cola lanza lo que otro analista describe como



**▲ Con las ventas estancadas en sus mercados maduros, Coca-Cola está mirando hacia los mercados emergentes —tales como África— para cumplir con sus ambiciosas metas de crecimiento. Su red de distribución africana es rudimentaria pero eficaz.**

Getty Images

“una campaña de calle por calle para ganar bebedores... aún no acostumbrados a beber Coca por galones”.

Por ejemplo, tomemos la tienda Mamakamau en Uthiru, una comunidad pobre en las afueras de Nairobi, Kenia. Montones de basura se queman afuera de la tienda y el alcantarillado está constituido por zanjas. Además de los productos de Coca-Cola, la tienda —conocida como una *duka*— también tiene de todo, desde colchones hasta cubetas de plástico, todo en una habitación del tamaño de un pequeño dormitorio. Aun así, la propietaria, Mamakamau Kingori, se ha ganado la condición de proveedor “Oro” de Coca-Cola, su más alto nivel, por vender alrededor de 72 productos de cola al día, con un precio de 30 chelines kenianos (37 centavos de dólar) por una botella de 500 mililitros. La mayoría de los clientes bebe el refresco en la tienda sentado sobre las cajas rojas volcadas, pues no pueden permitirse pagar el depósito de la botella. La embotelladora keniana de Coca-Cola reutiliza las botellas de vidrio hasta 70 veces.

Para ganar su estatus de “Oro”, Kingori sigue técnicas de venta cuidadosamente prescritas. Ella usa un refrigerador rojo, provisto por Coca-Cola junto a la entrada principal, protegido por una jaula azul. Como otras pequeñas tiendas en su área, ella mantiene la nevera completamente abastecida con Coca en la parte superior, Fanta en la de en medio y botellas grandes en la inferior. Dentro de la tienda, ella ha colocado anuncios de menú color rojo proporcionados por Coca-Cola que impulsan las comidas en combo, tales como una Coca de 300 mililitros y un *ndazi*, una especie local de dona, por 25 chelines kenianos.

En Kabira, otro barrio pobre de Nairobi, las concurrencias calles están repletas de tiendas pintadas de rojo Coca-Cola. La embotelladora local contrata a un artista para que pinte las tiendas con logotipos y frases en Swahili como “Burudika na Coke Baridi”, lo que significa “Disfruta de Coca fría”. En innumerables comunidades en toda África, sea las *dukas* en Nairobi o las *tiendas de camión* en Johannesburgo, Sudáfrica, las pequeñas tiendas juegan un papel importante en ayudar a Coca-Cola a crecer.

Estas tiendas son suministradas por una red rudimentaria pero efectiva de distribuidores de Coca-Cola. Por ejemplo, en el centro

de Nairobi, hombres con batas de laboratorio rojas llenan carritos con entre 22 y 40 cajas de Coca-Cola y otras bebidas de Distribuidores Rosinje, uno de los 3 000 centros de distribución manual que Coca-Cola opera en África, y que constituyen la espina dorsal de su red en el continente. El personal de Nairobi mueve apresuradamente las marcas Coca, Fanta, Ginger Beer Stoney y otras marcas de Coca-Cola —a veces llevan una caja a la vez sobre la cabeza— a las 345 tiendas y quioscos de bebidas locales. Debido a las malas carreteras atestadas de tráfico, mover a mano las bebidas a menudo es el mejor método. Los centros de distribución manual ayudan a Coca-Cola a hacer llegar sus productos a las zonas remotas, poniéndolos a disposición a medida que las personas desarrollan un gusto por las bebidas gaseosas y tienen los ingresos para comprarlas.

A pesar de su naturaleza elemental, los enfoques de marketing de Coca-Cola en África están resultando eficaces. En Alexandra, un suburbio densamente poblado de Johannesburgo con una tasa de desempleo del 65%, los anuncios y refrigeradores de Coca-Cola están por todas partes. La primera regla de la empresa es lograr que sus productos estén “fríos y cerca”. “Si no tienen carreteras para desplazar los productos por largas distancias en camiones, entonces utilizaremos botes, canoas o carritos”, dice el presidente de Coca-Cola Sudáfrica.

Hay pocas dudas de que el mayor compromiso de Coca-Cola en África será la clave para la consecución de sus objetivos globales. Como concluye el CEO Muhtar Kent: “África es la historia no contada y podría ser la gran noticia de la próxima década, como India y China lo fueron esta última década.... Todo está allí para que suceda”.

*Fuentes:* Partes basadas en Stanford de Duane, “Africa: Coke’s Last Round”, *Bloomberg Businessweek*, 1 de noviembre de 2010, pp. 54/61; con información adicional de Annaleigh Vallie, “Coke Turns 125 and Has Much Life Ahead”, *Business Day*, 16 de mayo de 2011, [www.businessday.co.za/articles/Content.aspx?id=142848](http://www.businessday.co.za/articles/Content.aspx?id=142848); y Michelle Russell, “Comment—Soft Drinks Competition to Intensify in Africa”, *Just-Drinks Global News*, 8 de abril de 2011, [www.just-drinks.com/comment/comment-soft-drinks-competition-to-intensify-in-africa\\_id103532.aspx](http://www.just-drinks.com/comment/comment-soft-drinks-competition-to-intensify-in-africa_id103532.aspx).

Los posibles mercados globales deben ordenarse por varios factores, incluyendo el tamaño del mercado, el crecimiento del mercado, el costo de hacer negocios, la ventaja competitiva y el nivel de riesgo. El objetivo es determinar el potencial de cada mercado, utilizando indicadores como se muestra en la ➤ **Tabla 15.1**. Entonces, el especialista en marketing debe decidir cuáles mercados ofrecen el mayor rendimiento sobre la inversión a largo plazo.

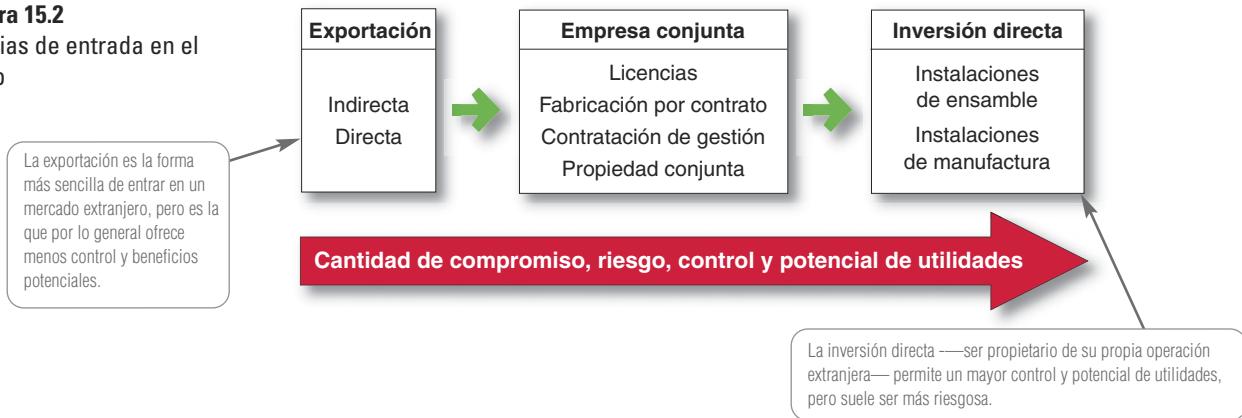
### Comentario del autor ➤

Una empresa tiene muchas opciones para entrar en un mercado internacional, desde simplemente exportar sus productos hasta trabajar conjuntamente con las empresas extranjeras y tener sus propias operaciones basadas en el extranjero.

## Decidir cómo entrar al mercado

Una vez que la empresa ha decidido vender en un país extranjero, debe determinar el mejor modo de entrada. Sus opciones son *exportación*, *empresa conjunta (joint venturing)* e *inversión directa*. La ➤ **Figura 15.2** muestra tres estrategias de entrada en el mercado, junto con las opciones que ofrece cada una. Como se muestra en la figura, cada estrategia subsiguiente implica más compromiso y riesgo, pero también más control y potencial de utilidades.

**Figura 15.2**  
Estrategias de entrada en el mercado



## Exportación

### Exportación

Ingresa a mercados extranjeros mediante la venta de productos fabricados en el país de origen de la empresa, a menudo con muy pocas modificaciones.

La forma más sencilla de entrar en un mercado extranjero es a través de la **exportación**. La empresa puede exportar sus excedentes de vez en cuando, o hacer un compromiso activo para ampliar las exportaciones a un mercado en particular. En cualquier caso, la empresa produce todos sus bienes en su país de origen. Puede o no modificarlos para el mercado de exportación. Exportar implica el mínimo de cambios en las líneas de productos de la empresa, la organización, las inversiones o su misión.

Las empresas normalmente comienzan con la *exportación indirecta*, trabajando a través de intermediarios de marketing internacionales independientes. La exportación indirecta implica menos inversión porque la empresa no requiere una organización o red de marketing en el extranjero. También implica menos riesgo. Los intermediarios de marketing internacionales traen los conocimientos y los servicios a la relación, por lo que el vendedor normalmente comete menos errores. Los vendedores pueden moverse en algún momento hacia la *exportación directa*, es decir, ellos manejan sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son un poco mayores en esta estrategia, pero así lo es también el rendimiento potencial.

**Tabla 15.1**

Indicadores de mercado potencial

### Características demográficas

- Educación
- Crecimiento y tamaño de la población
- Composición por edad de la población

### Factores socioculturales

- Valores, creencias y estilos de vida de los consumidores
- Enfoques y normas de negocios
- Normas culturales y sociales
- Idiomas

### Características geográficas

- Clima
- Tamaño del país
- Densidad de población: urbana, rural
- Accesibilidad de mercado y estructura de transporte

### Factores políticos y legales

- Prioridades nacionales
- Estabilidad política
- Actitudes del Gobierno hacia el comercio mundial
- Burocracia gubernamental
- Regulaciones monetarias y comerciales

### Factores económicos

- PIB y crecimiento
- Distribución de los ingresos
- Infraestructura industrial
- Recursos naturales
- Recursos financieros y humanos

## Empresa conjunta (Joint venturing)

Entrar en los mercados extranjeros uniéndose con empresas extranjeras para producir o comercializar un producto o servicio.

### Licencia

Entrar en los mercados extranjeros a través de la elaboración de un acuerdo con un concesionario en el mercado extranjero.

### Fabricación por contrato

Una empresa conjunta en la cual una empresa contrata con manufactureros en un mercado extranjero para fabricar el producto o proveer su servicio.



### ▲ Licencias: En Japón, los jugos de frutas, bebidas y postres Sunkist son producidos por Moringa Milk Company.

Reimpreso con autorización de Sunkist Growers, Inc. Todos los derechos reservados.

### Contratación de gestión

Empresa conjunta en la cual la empresa doméstica provee el conocimiento práctico administrativo a una empresa extranjera que pone el capital; la empresa doméstica exporta sus servicios de gestión en vez de exportar productos.

## Empresa conjunta (Joint venturing)

Un segundo método para entrar en un mercado extranjero es por medio de una **empresa conjunta**: unirse con empresas extranjeras para producir o comercializar productos o servicios. Una empresa conjunta difiere de la exportación en que la empresa se une a un socio del país de acogida para vender o comercializar en el extranjero. Se diferencia de la inversión directa en que se formó una asociación con alguien en el extranjero. Hay cuatro tipos de empresas conjuntas: concesión de licencias, fabricación por contrato, la contratación de gestión y la propiedad conjunta.

### Licencias

La **licencia** es una forma sencilla para que un fabricante entre en el marketing internacional. La empresa entra en un acuerdo con un licenciatario en el mercado extranjero. Por medio de una cuota o regalía, el licenciatario adquiere el derecho de utilizar el proceso de fabricación de la empresa, su marca comercial, patente, secreto comercial u otro elemento de valor. La empresa obtiene así la entrada a un mercado extranjero con poco riesgo; al mismo tiempo, el licenciatario obtiene experiencia de producción, o un producto o nombre reconocido sin tener que empezar de cero.

En Japón, la cerveza Budweiser sale de las cervecerías Kirin; Moringa Milk Company produce

► jugos de fruta, bebidas y postres marca Sunkist. Coca-Cola comercializa internacionalmente por medio de licencias otorgadas a varias embotelladoras alrededor del mundo y les suministra el jarabe necesario para el producto. Sus socios embotelladores globales varían desde la Coca-Cola Bottling Company de Arabia Saudita hasta la europea Coca-Cola Hellenic, que embotella y comercializa entre 560 millones de productos en 30 países, desde Italia y Grecia hasta Nigeria y Rusia.

Sin embargo, la concesión de licencias tiene desventajas potenciales. La empresa tiene menos control sobre el licenciatario que sobre sus propias operaciones. Además, si el licenciatario es muy exitoso, la empresa le está cediendo estas ganancias, y si termina el contrato, puede encontrarse con que ha creado a un competidor.

### Fabricación por contrato

Otra opción es la **fabricación por contrato**, en la cual la empresa hace acuerdos con los fabricantes en el mercado exterior para fabricar su producto o prestar sus servicios. Sears utilizó este método para abrir tiendas en México y España, donde encontró fabricantes locales calificados para producir muchos de los productos que vende. Los inconvenientes de la fabricación por contrato son un control reducido sobre el proceso de fabricación y la pérdida de ganancias potenciales en fabricación. Los beneficios son la posibilidad de iniciar más rápido, con menos riesgo y la oportunidad para formar una alianza con el fabricante local o para comprarlo más adelante.

### Contratación de gestión

Bajo la **contratación de gestión**, la empresa nacional proporciona los conocimientos de administración a una empresa extranjera que abastece el capital. En otras palabras, la empresa nacional exporta servicios de gestión, en lugar de productos. Hilton utiliza este arreglo en la gestión de sus hoteles alrededor del mundo. Por ejemplo, la cadena hotelera abrió recientemente un Doubletree by Hilton en Jordania. El hotel es de propiedad local, pero Hilton lo administra con su experiencia de hospitalidad de renombre mundial.<sup>28</sup>

La contratación de gestión es un método de bajo riesgo para entrar en un mercado extranjero, y produce ingresos desde el principio. El acuerdo es incluso más atractivo si la empresa contratante tiene la opción de comprar más adelante alguna parte de la empresa administrada. El acuerdo no es razonable, sin embargo, si la empresa puede darle un mejor uso a su escaso talento de gestión o si puede obtener mayores beneficios al emprender la aventura completa. La

contratación de gestión también impide que la empresa inicie sus propias operaciones durante un periodo de tiempo.

### Propiedad conjunta

Un proyecto cooperativo en el cual una empresa crea un negocio local con inversionistas de un mercado extranjero, quienes tienen la propiedad y control.

### Propiedad conjunta

Las empresas de **propiedad conjunta** consisten en una empresa que une fuerzas con inversionistas extranjeros para crear un negocio local en el que comparten la posesión y el control. Una empresa puede comprar parte de una empresa local, o las dos partes pueden formar una nueva. La propiedad conjunta puede ser necesaria por razones económicas o políticas. Por ejemplo, la firma puede carecer de los recursos financieros, físicos o gerenciales para emprender la aventura por sí sola, o un gobierno extranjero puede requerir la copropiedad como condición para la entrada.

A menudo, las empresas forman empresas de propiedad conjunta para combinar sus fortalezas complementarias en el desarrollo de una oportunidad de marketing global. ▶ Por ejemplo, Campbell Soup Company en fechas recientes formó una empresa conjunta de 60/40 con Swire Pacific, de Hong Kong —llamada Campbell Swire— para ayudar a distribuir mejor las sopas de la empresa en China.<sup>29</sup>



▲ **Empresas conjuntas:** Campbell Soup Company y Swire Pacific, con sede en Hong Kong, formaron una empresa conjunta —Swire Campbell— para comercializar las marcas de Campbell en el enorme mercado chino.

Campbell Soup Company y John Swire & Sons (H.K.) Ltd.

China representa una tremenda oportunidad para Campbell: la población china consume anualmente unos 355 000 millones de porciones de sopa, pero casi todos ellos de sopas hechas en casa. Campbell Swire será responsable de la fabricación, el embalaje, branding, marketing, venta y distribución de las sopas Campbell en China. Cada empresa aporta fortalezas únicas a la asociación. Campbell es líder mundial en la fabricación y comercialización de sopa; Swire Pacific tiene una larga experiencia en la distribución de alimentos en China y un profundo conocimiento del mercado chino. Juntas, pueden lograr más de lo que haría cada una sola. “Hemos hecho grandes avances en la comprensión del mercado y en el perfeccionamiento de nuestros productos para atraer a los consumidores chinos”, dice el presidente de Campbell International. “Esta alianza ayudará a liberar el potencial del mercado de sopa en China al emparejar las marcas, recetas y opiniones de los consumidores de Campbell con la fuerza de ventas, capacidades de logística y conocimiento del mercado global de Swire”.

Sin embargo, la propiedad conjunta tiene ciertos inconvenientes. Los socios pueden estar en desacuerdo sobre inversión, marketing u otras políticas. Mientras que muchas empresas estadounidenses gustan de reinvertir las utilidades para tener mayor crecimiento, las locales a menudo prefieren sacar estos ingresos; mientras que las empresas estadounidenses enfatizan el papel del marketing, los inversores locales podrían concentrarse en la venta.

### Inversión directa

La mayor participación en un mercado extranjero viene a través de la **inversión directa**: el desarrollo de instalaciones de ensamblaje o fabricación con sede en el extranjero. Por ejemplo, HP ha hecho inversiones directas en varios grandes mercados en el extranjero, incluido el de India. Ha abierto dos fábricas que hacen PC para el mercado hindú, junto con puntos de venta propiedad de HP en 150 ciudades de aquel país. Gracias a esos compromisos, HP es el líder de mercado en India y ahora controla más del 17% del mercado en esa nación.<sup>30</sup>

Si una empresa ha adquirido experiencia en la exportación y el mercado exterior es suficientemente grande, las instalaciones de producción extranjera ofrecen muchas ventajas. La empresa puede tener menores costos en forma de mano de obra más barata o materias primas, incentivos gubernamentales a la inversión extranjera y ahorros en fletes. La empresa también puede mejorar su imagen en el país de acogida porque crea puestos de trabajo. Por lo general, una empresa desarrolla una relación más profunda con el gobierno, los clientes, proveedores y distribuidores locales, lo que le permite adaptar mejor sus productos al mercado local. Por último, la empresa mantiene un control completo sobre la inversión y por lo tanto, puede desarrollar políticas de fabricación y marketing que sirvan a sus objetivos internacionales a largo plazo.

### Inversión directa

Ingresa a un mercado extranjero mediante el desarrollo de instalaciones de manufactura o ensamble en el extranjero.

La principal desventaja de la inversión directa es que la empresa enfrenta muchos riesgos, como monedas restringidas o devaluadas, caídas de los mercados o cambios de gobierno. En algunos casos, la empresa no tiene otra opción que aceptar estos riesgos si quiere operar en el país anfitrión.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Disminuya su velocidad aquí y piense en las cuestiones de marketing globales de McDonald's.

- ¿Hasta qué punto puede McDonald's estandarizarse para el mercado chino? ¿Qué elementos de la estrategia y del programa de marketing pueden ser similares a los utilizados en los Estados Unidos y otras partes del mundo occidental? ¿Cuáles deben adaptarse? Sea específico.
- ¿Hasta qué punto puede McDonald's estandarizar su estrategia, productos y programas para el mercado canadiense? ¿Qué elementos pueden ser estandarizados y cuáles deben adaptarse?
- ¿Hasta qué punto contribuyen los esfuerzos de globalización de McDonald's a la americanización de países y culturas en todo el mundo? ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de esa evolución cultural?

### Comentario del autor ➤

La principal decisión de marketing global por lo general se reduce a esto: ¿Cuánto, si acaso debiera hacerlo, debería una empresa adaptar su estrategia y programas de marketing a los mercados locales? ¿Cómo puede diferir la respuesta de Boeing de la de McDonald's?

#### Marketing global estandarizado

Estrategia de marketing internacional que utiliza básicamente la misma estrategia y la misma mezcla de marketing en todos los mercados internacionales de la empresa.

#### Marketing global adaptado

Enfoque internacional de marketing que ajusta los elementos de la estrategia y de la mezcla de marketing a cada mercado meta internacional, lo que genera mayores costos pero se espera que produzca una mayor participación de mercado y rendimientos.

## Decidir sobre el programa de marketing global

Las empresas que operan en uno o más mercados extranjeros deben decidir cuánto, si acaso lo hacen, adaptarán sus estrategias y programas de marketing a las condiciones locales. En un extremo están las empresas globales que utilizan **marketing global estandarizado**, utilizando esencialmente los mismos enfoques de estrategia de marketing y de mezcla de marketing en todo el mundo. En el otro extremo está el **marketing global adaptado**. En este caso, el productor ajusta la estrategia de marketing y los elementos de la mezcla para cada mercado meta, lo que da por resultado mayores costos pero podría producir una mayor participación de mercado y rendimiento.

La cuestión de si se va a adaptar o estandarizar el programa y la estrategia de marketing se ha debatido mucho durante años. Por un lado, algunos mercadólogos globales creen que la tecnología está haciendo del mundo un lugar más pequeño, y que las necesidades del consumidor alrededor del mundo son cada vez más similares. Esto allana el camino para las marcas globales y el marketing global estandarizado. El branding global y la estandarización dan por resultado un mayor poder de marca y reducción en los costos por las economías de escala.

Por otro lado, se sostiene que los programas de marketing serán más eficaces si son adaptados a las necesidades únicas de cada grupo de clientes meta específicos. Si este concepto se aplica dentro de un país, con mayor razón debe aplicarse en los mercados internacionales. A pesar de la convergencia global, los consumidores de diferentes países todavía tienen antecedentes culturales muy diversos. Todavía difieren significativamente en sus necesidades y deseos, poder de gasto, preferencias de producto y patrones de compra. Dado que es difícil cambiar estas diferencias, la mayoría de los mercadólogos adaptan hoy sus productos, precios, canales y promociones para que se ajusten a los deseos del consumidor en cada país.

Sin embargo, la estandarización mundial no es una proposición de todo o nada; es una cuestión de grados. La mayoría de los mercadólogos internacionales sugieren que las empresas deben “pensar globalmente pero actuar localmente”, y buscar un equilibrio entre la estandarización y la adaptación. La estrategia global de la compañía debe proporcionar la dirección estratégica global; luego, las unidades regionales o locales deben concentrarse en la adaptación de la estrategia a los mercados locales específicos.

Colectivamente, las marcas locales aún constituyen la abrumadora mayoría de las compras de los consumidores. “La gran mayoría de las personas aún llevan vidas muy locales”, dice un analista global. “Por todos los medios vuélvase global, pero lo primero que tiene que hacer es ganar sobre el terreno. Tiene que volverse local”. Otro analista coincide: “Uno necesita respetar la cultura local y formar parte de ella”. Una marca global debe “encajar con los consumidores al grado de que ellos la sientan local”. Simon Clift, jefe de marketing de Unilever, la gigante global de bienes de consumo, lo pone de esta manera: “Estamos tratando de encontrar un equilibrio entre ser irracionalmente globales e irremediablemente locales”.<sup>31</sup>



▲ **Adaptación de la mezcla de marketing:** En la India, McDonald's sirve hamburguesas de pollo, pescado y vegetales y la Maharaja Mac, dos raciones de pollo, salsa especial, lechuga, queso, pepinillos y cebolla en un bollo de semillas de ajonjolí.

Newscom

#### Extensión directa del producto

Comercialización de un producto en un mercado extranjero sin hacer cambio alguno al producto.

#### Adaptación del producto

Adaptar un producto para que satisfaga las condiciones o deseos locales en los mercados extranjeros.

McDonald's funciona de esta manera: utiliza la misma apariencia básica de comida rápida y el mismo diseño y modelo operativo en sus restaurantes alrededor del mundo, pero adapta su menú a los gustos locales. En Japón, ofrece hamburguesas Ebi Filet-O-Shrimp y elegantes platos de ensalada Salad Macs. En Corea vende la Bulgogi Burger, una hamburguesa de carne de cerdo a la plancha sobre un bollo con una salsa de soja al ajo. ► En la India, donde las vacas se consideran sagradas, McDonald's sirve McChicken, Filet-O-Fish, McVeggie (una hamburguesa vegetal), Pizza McPuffs, McAlloo Tikki (una hamburguesa de patata con especias) y la Maharaja Mac, dos raciones de pollo, salsa especial, lechuga, queso, pepinillos y cebolla en un bollo de semillas de ajonjolí. En total, McDonald's atiende a los mercados locales con una marca global.

#### Producto

Se utilizan cinco estrategias para adaptar el producto y las estrategias de comunicación de marketing a un mercado global (vea la ► Figura 15.3).<sup>32</sup> Primero analizaremos las tres estrategias de producto y después las dos estrategias de comunicación.

**La extensión directa del producto** significa comercializar un producto en un mercado extranjero sin hacerle ningún cambio. La alta gerencia le dice a su gente de marketing, "Tomen el producto como es y encuéntrenle clientes". Sin embargo, el primer paso debe consistir en averiguar si los consumidores extranjeros utilizan ese producto y qué forma prefieren.

La extensión directa ha sido exitosa en algunos casos y desastrosa en otros. Los iPads de Apple, las máquinas de afeitar Gillette, las herramientas Black & Decker y los Slurpees de 7-Eleven, todos ellos se venden exitosamente en casi la misma forma en todo el mundo. Pero cuando General Foods presentó su gelatina en polvo estándar JELL-O en el mercado británico, descubrió que los consumidores británicos prefieren una forma sólida de oblea o galleta. Asimismo, Philips comenzó a tener utilidades en Japón sólo después de que redujo el tamaño de sus cafeteras para encajar en las pequeñas cocinas japonesas y el de sus máquinas de afeitar para adaptarse a las manos japonesas más pequeñas. La extensión directa es tentadora porque no implica costos adicionales de desarrollo de producto, cambios de fabricación ni nueva promoción. Pero puede ser costoso en el largo plazo si los productos no satisfacen a los consumidores en mercados globales específicos.

La **adaptación del producto** implica modificar el producto para satisfacer los requerimientos, las condiciones o los deseos locales. Por ejemplo, aunque las versiones estadounidenses y europeas del pequeño y brioso Fiat 500 podrían parecerse mucho, Fiat ha realizado adaptaciones de proa a popa en el modelo estadounidense para cumplir con las normas de seguridad y las expectativas del comprador estadounidense. Por mencionar sólo unas pocas modificaciones, el Fiat 500 tiene un motor rediseñado que ofrece la potencia requerida por los consumidores de Estados Unidos mientras les proporciona el mejor kilometraje por litro de gasolina y las menores emisiones exigidas por la normativa del país. El automóvil tiene un tanque de gasolina 40% más grande para aumentar la autonomía necesaria en las largas distancias de conducción típicas en aquel país y mucho más aislamiento para un funcionamiento lo suficientemente silencioso. Otra gran diferencia son los portavasos:<sup>33</sup>

Una cuestión tonta para los europeos, pero vital para los estadounidenses: el Fiat 500 tiene una vaina ampliada de portavasos adelante para que quepan las bebidas de tamaño estadounidense, en lugar de los pequeños portavasos europeos, además de dos portavasos adicionales en la parte trasera de la consola en el piso. El concepto de bebidas en el automóvil es tan ajeno a los europeos que el equipo de diseño del 500 no entendía la necesidad de más y mayores portavasos, hasta que un ingeniero dibujó una caricatura de un estadounidense usando uno de esos sombreros de broma que sostienen dos latas de cerveza y dos tubos largos que terminan en popotes. Entonces todo el mundo dijo: "Ah, sí".

► **Figura 15.3** Cinco estrategias globales de productos y comunicación

La verdadera pregunta oculta en esta figura es: ¿Cuánto debe una empresa estandarizar o adaptar sus productos y su marketing en los mercados internacionales?

Comunicaciones

No cambiar las comunicaciones	Adaptar las comunicaciones	Producto	Desarrollar un nuevo producto
		No cambiar el producto	Adaptar el producto
		Extensión directa	Adaptación del producto
		Adaptación de las comunicaciones	Adaptación dual
			Invención de producto

### Invención de producto

Creación de nuevos productos o servicios para los mercados extranjeros.

La **invención de productos** consiste en crear algo para satisfacer las necesidades de los consumidores de un determinado país. A medida que los mercados se vuelven globales, las empresas, que van desde los fabricantes de electrodomésticos y automóviles hasta los productores de dulces y bebidas refrescantes, han desarrollado productos que satisfacen las necesidades especiales de los consumidores de bajos ingresos en las economías en desarrollo. Por ejemplo, Ford desarrolló el económico modelo Figo especialmente para los consumidores de nivel básico de India; GM creó el barato Baojun para China (el nombre significa “preciado caballo”). El productor chino de electrodomésticos Haier desarrolló resistentes lavadoras para los usuarios rurales de los mercados emergentes, donde se encontró que las máquinas menos resistentes a menudo se tapaban con lodo cuando los agricultores las usaban para lavar tanto verduras como ropa.<sup>34</sup>

Asimismo, el fabricante de telefonía móvil finlandés, Nokia, ha creado teléfonos con todas las características, pero resistentes y de bajo costo especialmente diseñados para las más duras condiciones de vida que enfrentan los consumidores menos afortunados de los grandes países en desarrollo como India, China y Kenia. Por ejemplo, desarrolló teclados a prueba de polvo, cruciales en los países secos y calientes con muchos caminos sin pavimentar. Algunos teléfonos tienen antenas de radio incorporadas para las zonas donde la radio es la principal fuente de entretenimiento. Y después de enterarse de que las personas pobres a menudo comparten sus teléfonos, la compañía desarrolló modelos con múltiples libretas de direcciones. Gracias a esta innovación, Nokia es el líder del mercado en África, el Oriente Medio, Europa oriental y Asia.<sup>35</sup>

### Promoción

Las empresas pueden adoptar la misma estrategia de comunicación que utilizan en el mercado interior o cambiarla para cada mercado local. Considere los mensajes publicitarios. Algunas empresas globales utilizan un tema de publicidad estandarizado alrededor del mundo. Por ejemplo, Apple vendió millones de iPods con una sola campaña global donde aparecían trazos de siluetas bailando sobre un fondo multicolor. Y a excepción del idioma, el sitio Web de Apple se ve casi igual para cualquiera de los más de 70 países en los que Apple comercializa sus productos, desde Australia hasta Senegal y la República Checa.

Por supuesto, incluso en campañas de comunicación altamente estandarizadas, podrían necesitarse algunos ajustes por el idioma y las diferencias culturales. Las empresas internacionales a menudo tienen dificultades para cruzar la barrera del idioma, con resultados que van desde la leve vergüenza hasta el absoluto fracaso. Algunos nombres de marca y frases publicitarias aparentemente inofensivos pueden tener significados ocultos o accidentales cuando son traducidos a otros idiomas. Por ejemplo, el agua mineral de una compañía italiana llamada Traficante recibió una recepción “interesante” en España, donde el nombre se traduce como “narcotraficante”. Y el tono de llamada de Motorola Hellomoto suena como “Hola, gordito” en India. (Consulte Marketing en acción 15.2 para conocer más desatinos de lenguaje en el marketing internacional). Los especialistas en marketing deben estar atentos para evitar esos errores.

Otras empresas siguen una estrategia de **adaptación de la comunicación**, en la que adaptan completamente sus mensajes publicitarios a los mercados locales. El mercadólogo de productos de consumo Unilever hace esto para muchas de sus marcas. Por ejemplo, mientras que los anuncios para las marcas de dentífrico de Unilever en los mercados occidentales podrían destacar cualquier cosa, desde dientes más blancos o aliento fresco hasta mayor atractivo sexual, los anuncios en África toman un enfoque educativo más básico, haciendo hincapié en la importancia del cepillado dos veces al día. Y Unilever adapta el posicionamiento, la formulación y el atractivo para que su champú Sunsilk Lively Clean & Fresh satisfaga las necesidades cambiantes de los consumidores en diferentes mercados. Considere este ejemplo:<sup>36</sup>

Gruesas ondas de pelo caen sobre el hombro de la mujer. Ella hace un coqueto gesto con su cabellera y dice a los espectadores que también pueden obtener una cabellera tan espectacular si compran el champú que ella sostiene frente a la cámara. Ése es el guión de su comercial de champú estándar. Corte al spot de televisión animado para el champú Lively Clean & Fresh de Sunsilk. Otra mujer joven y sonriente es la estrella, pero no hay un solo mechón de cabello a la vista. Su melena está completamente cubierta por un *tudung*, el pañuelo para la cabeza que portan muchas mujeres musulmanas en Malasia. ¿El argumento de venta? Lively Clean & Fresh ayuda a eliminar el exceso de grasa del cuero cabelludo y del cabello, un problema común entre las mujeres que usan *tudungs*. Unilever dice que el producto es el primer champú que habla directamente con el “estilo de vida de una mujer que usa *tudung*”. El anuncio comienza con la joven diciendo que ahora ella puede hacer lo que quiera sin preocuparse por su cabello, antes de patear un gol en un partido de fútbol mixto. Como la población islámica ha crecido en tamaño y riqueza —ahora hay 1 570 millones de musulmanes en todo el mundo— Unilever y otras multinacionales están tratando de aprovechar el mercado.

### Adaptación de la comunicación

Estrategia global de comunicaciones de adaptación completa de los mensajes publicitarios a los mercados locales.

## Marketing global: ¡Cuide su lenguaje!

Muchas compañías mundiales han tenido dificultades para cruzar la barrera del idioma, con resultados que van desde la leve vergüenza hasta el absoluto fracaso. Los nombres de marca y frases publicitarias aparentemente inofensivos pueden tomar significados ocultos o accidentales cuando son traducidos a otros idiomas. Las traducciones descuidadas pueden hacer que un mercadólogo se vea francamente ridículo ante los consumidores extranjeros.

Los desatinos clásicos del idioma implican nombres de marcas estandarizados que no se traducen bien. Cuando Coca-Cola primero comercializó Coke en China en la década de 1920, desarrolló un grupo de caracteres chinos que, cuando eran pronunciados, sonaban como el nombre del producto. Lamentablemente, los caracteres en realidad se traducían como “muerde el renacuajo de cera”. Ahora los caracteres en las botellas de Coca-Cola en China se traducen como “felicidad en la boca”.

Varios mercadólogos modernos han tenido problemas similares cuando el nombre de su marca se estrella en la barrera del idioma. Al Chevy Nova GM le cambió el nombre a Caribe y las ventas aumentaron. Rolls-Royce evitó el nombre Silver Mist en los mercados alemanes, donde la palabra *mist* significa “estírcol”. Sunbeam, sin embargo, entró en el mercado alemán con su plancha de rulos Mist Stick. Como era de esperarse, los alemanes tuvieron poco uso para una “vara de estírcol”. IKEA comercializaba un banco de trabajo para niños llamado FARTFULL (la palabra significa “veloz” en sueco, pero “lleno de gases” en inglés); pronto descontinuó el producto.

Interbrand de Londres, la empresa que creó nombres tan comunes como Prozac y Acura, desarrolló hace poco una lista de marcas que irían al “Salón de la Vergüenza”, que contenía éstas y otras marcas extranjeras que probablemente nunca verá en el interior del supermercado Kroger: papel higiénico Krapp (Dinamarca), chocolate Plopp (Escandinavia), cereales Crapsy Fruit (Francia), curry en polvo Poo (Argentina) y bebidas Pschitt (Francia) (todas estas marcas aluden a las heces, en inglés).

Los viajeros a menudo encuentran consejos bien intencionados de las empresas de servicio que adquieren significados muy diferentes de los que se pretendían. El menú de un restaurante suizo declaraba con orgullo: “Nuestros vinos le dejan sin esperanza”, y los letreros de un hotel japonés: “Le invitamos a aprovecharse de la camarera”. En una lavandería en Roma se leía: “Señoras, dejen aquí su ropa y pasen la tarde divirtiéndose”.

Los lemas publicitarios a menudo pierden —o ganan— algo en la traducción. El de la cerveza Coors, “Suéltate con Coors”, en español puede ser interpretado como “Que te dé diarrea con Coors”. El de Coca-Cola “Coke da vida” en japonés fue traducido como “Coke trae a tus antepasados de entre los muertos”. La industria de la leche aprendió demasiado tarde que su pregunta de publicidad estadounidense “Got Milk?” se traducía en México como un lema provocativo: “¿Estás lactando?”. El lema de KFC “tan bueno para chuparse los dedos” salió en China como “cómete los dedos”. Y el tono de llamada de Motorola Hellomoto suena en India como

“Hola, gordito”. Incluso cuando el idioma es el mismo, el uso de la palabra puede diferir de un país a otro. Así, la clásica línea británica de los anuncios para las aspiradoras Electrolux —“Nada chupa como una Electrolux”— captaría pocos clientes en Estados Unidos.

Por lo tanto, cruzar la barrera del idioma implica mucho más que simplemente traducir nombres y eslóganes a otros idiomas. Más allá de los puros significados y matices de la palabra, los mercadólogos internacionales también deben tener en cuenta cosas como el atractivo fonético e incluso asociaciones con figuras históricas, leyendas y otros factores. “Uno no puede desarraigar un concepto y nada más traducirlo y ponerlo en otro mercado”, dice un consultor de traducción. “En realidad, no se trata de traducir palabra por palabra, sino de adaptar un cierto significado”. Otro dice: “Si no revisa lo que su marca está diciendo en un mercado extranjero, podría desechar haberse quedado en casa”.

*Fuentes:* Citas, ejemplos y otra información de Neil Payne, “Cross-cultural Marketing Blunders”, 28 de julio de 2008, en [www.proz.com/translation-articles/articles/1909/1/Cross-Cultural-Marketing-Blunders-](http://www.proz.com/translation-articles/articles/1909/1/Cross-Cultural-Marketing-Blunders-); Randall Frost, “Lost in Translation”, *Brandchannel.com*, 13 de noviembre de 2006, [www.brand-channel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=340](http://www.brand-channel.com/features_effect.asp?pf_id=340); David A. Ricks, “Perspectives: Translation Blunders in International Business”, *Journal of Language for International Business*, Vol. 7, núm. 2, 1996, pp. 50/55; Mark Young, “Don’t Let Your Brand Get Lost in Translation”, *Brandweek*, 8 de febrero de 2010, p. 34; y Pete Wise, “International Marketing and Advertising Translation—The Top 20 Blunders, Mistakes, and Failures,” <http://ezinearticles.com/?International-Marketing-and-Advertising-Translation---The-Top-20-Blunders,-Mistakes-and-Failures&id=3999831>, visitado en noviembre de 2011.



▲ **Las barreras globales del idioma: Algunos nombres estandarizados no se traducen bien a nivel mundial. Es probable que usted no encuentre esta marca francesa de limonada en su tienda Kroger local.**

Malias/Flickr.com

Los medios también deben adaptarse internacionalmente debido a la disponibilidad y los reglamentos de medios que varían de país a país. El tiempo de publicidad en televisión es muy limitado en Europa, por ejemplo, y va desde cuatro horas al día en Francia a ninguna en los países escandinavos. Los anunciantes deben comprar tiempo con meses de anticipación, y tienen poco control sobre los horarios. Sin embargo, los anuncios de teléfono celular son mucho más ampliamente aceptados en Europa y Asia que en Estados Unidos. Las revistas también varían en efectividad. Por ejemplo, las revistas son un medio importante en Italia pero uno menor en Austria. Los periódicos son nacionales en el Reino Unido, pero locales en España.<sup>37</sup>

## Precio

Las empresas también se enfrentan a muchas consideraciones al establecer sus precios internacionales. ¿Por ejemplo, cómo podría Stanley Black & Decker fijar el precio de sus herramientas a nivel mundial? Podría establecer un precio uniforme, pero sería demasiado alto para los países pobres y demasiado bajo en los ricos. Se podría cobrar lo que soportaran los consumidores de cada país, pero esta estrategia ignora las diferencias en los costos reales de un país a otro. Por último, la compañía podría utilizar un incremento estándar sobre sus costos en todas partes, pero este enfoque podría fijar el precio de Stanley Black & Decker fuera del mercado en algunos países donde los costos son altos.

Independientemente de cómo las empresas fijan los precios de sus productos, sus precios en el extranjero quizás serán mayores que los domésticos para productos comparables. Un iPad de Apple que se vende por 600 dólares en Estados Unidos cuesta 750 dólares en el Reino Unido. ¿Por qué? Apple enfrenta un problema de *escalada de precios*. Debe agregar costo de transporte, aranceles, margen del importador, margen del mayorista y margen del minorista al precio de fábrica. Dependiendo de estos costos adicionales, puede tener que vender el producto entre dos y cinco veces más caro en otro país para obtener las mismas utilidades.



**▲ Precios internacionales:** Levi Strauss recientemente lanzó la marca Denizen, creada para adolescentes y adultos jóvenes en los mercados emergentes como China, India y Brasil que no pueden pagar jeans marca Levi's.

Newscom

Para superar este problema cuando se vende a los consumidores menos ricos en los países en desarrollo, muchas empresas hacen versiones más sencillas o más pequeñas que es posible vender a precios más bajos. Otros han introducido nuevas marcas más asequibles en los mercados emergentes. ▶ Por ejemplo, Levi recientemente lanzó la marca Denizen, creada para adolescentes y adultos jóvenes en los mercados emergentes como China, India y Brasil que no pueden pagar los jeans marca Levi's. El nombre combina las cuatro primeras letras de mezclilla (*denim*, en inglés) con *zen*, una palabra con raíces chinas y japonesas que significa “estado meditativo” o “escape del bullicio de la vida cotidiana”.<sup>38</sup>

Las fuerzas económicas y tecnológicas recientes han tenido un impacto sobre los precios mundiales. Por ejemplo, Internet está haciendo que las diferencias de precio globales sean más obvias. Cuando las empresas venden sus productos por Internet, los clientes pueden ver por cuánto se venden en diferentes países. Incluso pueden ordenar un producto determinado directamente desde la ubicación de la compañía o el distribuidor que ofrece el precio más bajo. Esto está obligando a las empresas a fijar precios internacionales de manera más estandarizada.

## Canales de distribución

### Visión de todo el canal

Diseño de canales internacionales que consideran toda la cadena de suministro global y el canal de marketing, forjando una red global eficaz para la entrega de valor.

Una empresa internacional debe tener una **visión de todo el canal** sobre la cuestión de la distribución de productos a los consumidores finales. La ▶ **Figura 15.4** muestra los dos principales eslabones entre el vendedor y el comprador final. El primer eslabón, *canales entre naciones*, mueve los productos de la empresa desde los puntos de producción hasta las fronteras de los países en los que se venden. El segundo eslabón, los *canales dentro de las naciones*, mueve los productos desde sus puntos de entrada en el mercado hasta los consumidores finales. La visión de todo el canal tiene en cuenta la cadena de suministro global y el canal de marketing. Reconoce que para competir bien en el ámbito internacional, la empresa debe diseñar y administrar eficazmente una *red global de entrega de valor*.

► **Figura 15.4 Concepto de todo el canal para el marketing internacional**

Los canales de distribución entre y dentro de las naciones pueden variar drásticamente alrededor del mundo. Por ejemplo, en Estados Unidos, Nokia distribuye teléfonos a través de una red de tiendas sofisticadas. En India rural, mantiene una flotilla de camionetas con la marca Nokia que merodean las carreteras olvidadas del país.



Los canales de distribución dentro de los países varían enormemente de una nación a otra. Existen grandes diferencias en el número y tipo de intermediarios que atienden el mercado de cada país y en la infraestructura de transporte que atiende a estos intermediarios. Por ejemplo, mientras las grandes cadenas minoristas dominan la escena estadounidense, la mayor parte de la venta minorista en otros países es realizada por los pequeños minoristas independientes. En India, millones de comerciantes operan diminutas tiendas o venden en los mercados al aire libre. Así, en sus esfuerzos por vender a los consumidores hindúes esos teléfonos robustos y asequibles de los que hablamos antes, Nokia ha tenido que forjar su propia estructura de distribución.<sup>39</sup>



▲ **Los canales de distribución varían enormemente de una nación a otra. En sus esfuerzos por vender teléfonos robustos y asequibles para los consumidores hindúes, Nokia forjó su propia estructura de distribución, incluyendo una flota de distintivas furgonetas azules marca Nokia que merodean por las carreteras olvidadas del país para visitar las aldeas remotas.**

Atul Loke/Panos Pictures

En la India, Nokia tiene una presencia en casi el 90% de los puntos de venta minorista de teléfonos móviles. Estima que hay 90 000 puntos de venta para sus teléfonos, que van desde tiendas modernas a kioscos improvisados. Eso hace difícil controlar cómo se muestran y se venden productos a los consumidores. “Tienes que entender dónde vive la gente, cuáles son sus patrones de compra”, dice un ejecutivo de Nokia. “Tienes que trabajar con medios locales para llegar a las personas, incluso usando bicicletas o cochecitos tirados por hombres”. ► Para llegar a la India rural, Nokia ha equipado su propia flota de distintivas furgonetas azules marca Nokia que merodean las carreteras olvidadas del país. El personal estaciona estos anuncios sobre ruedas en las aldeas, a menudo en los días de mercado o de festival. Allí, con las multitudes atestadas a su alrededor, los representantes de Nokia explican cómo funcionan los teléfonos y cómo comprarlos. Nokia ha ampliado el concepto utilizando minivans, que pueden llegar a los lugares más remotos. Gracias al inteligente desarrollo de productos y de canales innovadores, Nokia ahora posee un asombroso 30% de participación de mercado de los dispositivos móviles de la India.

Asimismo, como aprendimos en la historia de sus empresas en África, Coca-Cola adapta sus métodos de distribución para responder a los desafíos locales en los mercados mundiales. Por ejemplo, en Montevideo, Uruguay, donde los vehículos grandes deben lidiar con el tráfico, la falta de estacionamiento y las dificultades de la contaminación, Coca-Cola compró 30 eficientes y pequeñas camionetas alternativas de tres ruedas marca ZAP. Las pequeñas camionetas consumen en promedio la quinta parte de combustible y se desplazan por las calles congestionadas de la ciudad con mayor facilidad. En las zonas rurales, Coca-Cola utiliza un proceso de entrega manual. En China, un ejército de más de 10 000 representantes de ventas de Coca-Cola hace visitas periódicas a los pequeños comerciantes, a menudo a pie o en bicicleta. Para llegar a los lugares más aislados, la empresa aún se basa en equipos de burros para hacer sus entregas. En Tanzania, 93% de los productos de Coca-Cola son entregados manualmente a través de carretillas y bicicletas.<sup>40</sup>

miento y las dificultades de la contaminación, Coca-Cola compró 30 eficientes y pequeñas camionetas alternativas de tres ruedas marca ZAP. Las pequeñas camionetas consumen en promedio la quinta parte de combustible y se desplazan por las calles congestionadas de la ciudad con mayor facilidad. En las zonas rurales, Coca-Cola utiliza un proceso de entrega manual. En China, un ejército de más de 10 000 representantes de ventas de Coca-Cola hace visitas periódicas a los pequeños comerciantes, a menudo a pie o en bicicleta. Para llegar a los lugares más aislados, la empresa aún se basa en equipos de burros para hacer sus entregas. En Tanzania, 93% de los productos de Coca-Cola son entregados manualmente a través de carretillas y bicicletas.<sup>40</sup>

**Comentario del autor** ►

Muchas grandes empresas, independientemente de su “país de origen”, ahora se consideran a sí mismas organizaciones verdaderamente globales. Ven al mundo entero como un mercado único y sin fronteras. Por ejemplo, aunque con sede en Chicago, Boeing está tan cómoda vendiendo aviones a Lufthansa o a Air China como a American Airlines.

## Decidir sobre la organización de marketing global

Las empresas administran sus actividades internacionales de marketing por lo menos en tres formas: la mayoría de las empresas primero organizan un departamento de exportaciones, luego crean una división internacional y finalmente se convierten en una organización global.

Por lo general, una empresa inicia en el marketing internacional simplemente enviando sus bienes. Si sus ventas internacionales crecen, la empresa establece un *departamento de exportaciones* con un gerente de ventas y algunos asistentes. A medida que se incrementen las ventas, el departamento de exportaciones puede ampliarse para incluir diversos servicios de marketing para conseguir

más ventas. Si la empresa se mueve para ser una empresa conjunta o hacia la inversión directa, el departamento de exportaciones ya no será adecuado.

Muchas empresas se involucran en varios mercados y empresas internacionales: una empresa puede exportar a un país, conceder licencias a otro, tener una empresa de propiedad conjunta en un tercero y poseer una filial en un cuarto. Tarde o temprano creará *divisiones internacionales* o filiales para manejar toda esta actividad.

Las divisiones internacionales se organizan de varias maneras. El personal corporativo de una división internacional consiste en marketing, fabricación, investigación, finanzas, planificación y especialistas de personal. Planifica y provee servicios a varias unidades operativas, que pueden ser organizadas en tres formas: *organizaciones geográficas*, en las que los gerentes de cada país son responsables de los vendedores, sucursales de ventas, distribuidores y concesionarios en sus respectivos países; *grupos de productos mundiales*, cada uno responsable de las ventas mundiales de grupos de productos diferentes; al final, las unidades operativas pueden ser *filiales internacionales*, cada una responsable de sus propias ventas y ganancias.

Muchas empresas han pasado más allá de la etapa de la división internacional y son organizaciones verdaderamente globales. ▶ Por ejemplo, considere el caso de Reckitt Benckiser (RB), un productor europeo de 12 000 millones de dólares de productos para el hogar, la salud y el cuidado personal y bienes de consumo con un gran repertorio de marcas conocidas (Air Wick, Lysol, Woolite, Calgon, Mucinex, Clearasil, French's y muchos otros: vea [www.rb.com](http://www.rb.com)):<sup>41</sup>



▲ El productor europeo de productos para el hogar, la salud y bienes de consumo Reckitt Benckiser, tiene una organización verdaderamente mundial. “La mayoría de nuestros directivos... se ven a sí mismos como ciudadanos globales en lugar de ciudadanos de un país determinado”.

Reckitt Benckiser plc.

venden en el extranjero, sino mercadólogos globales. La alta dirección corporativa y el personal planifican las instalaciones de fabricación en todo el mundo, las políticas de marketing, los flujos financieros y los sistemas logísticos. Las unidades de operación globales reportan directamente al director ejecutivo o al comité ejecutivo de la organización, no a la cabeza de una división internacional. Los ejecutivos están capacitados en operaciones a nivel mundial, no sólo en operaciones nacionales o internacionales. Las empresas globales reclutan gerentes de muchos países, compran componentes y suministros donde cuesten menos e invierten donde los rendimientos esperados sean mayores.

Hoy, las grandes empresas deben ser más globales si esperan competir. A medida que las empresas extranjeras invaden con éxito sus mercados internos, deben moverse más agresivamente en los mercados extranjeros. Tendrán que cambiar de compañías que tratan sus operaciones internacionales como secundarias a empresas que vean todo el mundo como un solo mercado sin fronteras.

RB tiene operaciones en más de 60 países. Sus 400 directivos representan 53 nacionalidades. Aunque con sede en el Reino Unido, un italiano dirige su negocio del Reino Unido, un estadounidense dirige el negocio alemán y un holandés dirige las empresas estadounidenses. Un hindú dirige el negocio chino, un belga la empresa brasileña, un francés el negocio ruso, un argentino la empresa japonesa, un británico el negocio de África del norte y Medio Oriente y un checo el negocio de Sudáfrica. “La mayoría de nuestros directivos... se ven a sí mismos como ciudadanos globales en lugar de ciudadanos de un país determinado”, dice el CEO de RB.

La empresa ha pasado los últimos diez años construyendo una cultura de movilidad global porque piensa que es una de las mejores maneras para generar ideas y crear empresarios globales. Y ha dado sus frutos. Los productos lanzados en los últimos tres años —todos ellos resultado de la fertilización cruzada global— representan entre 35 y 40% de los ingresos netos. En los últimos años, incluso durante la recesión económica, la empresa ha superado a sus rivales —P&G, Unilever y Colgate— en crecimiento.

Las organizaciones globales no se consideran a sí mismas mercadólogos nacionales que

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

### REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

#### Repaso de los objetivos

Hoy, las empresas ya no pueden permitirse prestar atención sólo a su mercado doméstico, independientemente de su tamaño. Muchas industrias son industrias globales y las empresas que operan globalmente logran menores costos y mayor conciencia de marca. Al mismo tiempo, el marketing global es riesgoso debido a los tipos de cambio variables, los gobiernos inestables, aranceles y barreras comerciales y varios otros factores. Teniendo en cuenta los posibles beneficios y riesgos del marketing internacional, las empresas necesitan una manera sistemática de tomar sus decisiones globales de marketing.



**OBJETIVO 1** Analizar cómo el sistema de comercio internacional y los entornos económicos, político-legales y culturales afectan a las decisiones de marketing internacional de la empresa. (pp 452–463)

Una empresa debe entender el *entorno global de marketing*, especialmente el sistema de comercio internacional. Deben evaluar características *económicas, político-legales y culturales* de cada mercado extranjero. La empresa debe entonces decidir si desea ir al extranjero y considerar los posibles riesgos y beneficios. Debe decidir sobre el volumen de ventas internacionales que desea, en cuántos países quiere salir al mercado y a cuáles mercados específicos quiere entrar. Estas decisiones requieren sopesar la rentabilidad probable contra el nivel de riesgo.



**OBJETIVO 2** Describir tres enfoques clave para entrar en los mercados internacionales. (pp 463–467)

La empresa debe decidir cómo entrar en cada mercado elegido, ya sea a través de *exportación, empresa conjunta o inversión directa*. Muchas empresas comienzan como exportadoras, se convierten en empresas conjuntas y finalmente hacen una inversión directa en los mercados extranjeros. En la *exportación*, la empresa entra en un mercado extranjero enviando y vendiendo productos a través de intermediarios internacionales de marketing (exportación indirecta) o del propio departamento, rama, o representante de ventas de la empresa o agentes (exportación

directa). Al establecer una empresa conjunta, la empresa entra en los mercados extranjeros uniéndose con empresas extranjeras para producir o comercializar un producto o servicio. En la concesión de *licencias*, la empresa entra en un mercado extranjero por contratación de un licenciatario en el mercado extranjero y ofreciéndole el derecho de usar un proceso de fabricación, marca comercial, patente, secreto comercial u otro elemento de valor a cambio de una cuota o regalías.



**OBJETIVO 3** Explicar cómo las empresas adaptan sus estrategias y mezclas de marketing a los mercados internacionales. (pp 467–472)

Las empresas también deben decidir cuánto deben adaptar sus estrategias de marketing y sus productos, promoción, precio y canales para cada mercado extranjero. En un extremo, las empresas globales utilizan el *marketing global estandarizado* en todo el mundo. Otros utilizan *marketing global adaptado*, en el que ajustan la estrategia y mezcla de marketing a cada mercado meta, teniendo costos más altos pero con la esperanza de tener una mayor participación de mercado y rendimiento. Sin embargo, la estandarización mundial no es una proposición de todo o nada, sino una cuestión de grados. La mayoría de los mercadólogos internacionales sugieren que las empresas deben “pensar globalmente pero actuar localmente” y buscar un equilibrio entre las estrategias estandarizadas a nivel mundial y tácticas de mezcla de marketing adaptadas localmente.



**OBJETIVO 4** Identificar las tres formas principales de organización de marketing internacional. (pp 472–473)

La empresa debe desarrollar una organización eficaz para el marketing internacional. La mayoría de las empresas comienza con un *departamento de exportaciones* y se gradúa con una *división internacional*. Algunos se convierten en *organizaciones globales*, con un marketing mundial planeado y administrado por la alta gerencia de la empresa. Las organizaciones globales ven al mundo entero como un mercado único sin fronteras.

## Términos clave

### Objetivo 1

Empresa global (p 453)  
Comunidad económica (p 456)

Fabricación por contrato (p 465)  
Contratación de gestión (p 465)  
Propiedad conjunta (p 466)  
Inversión directa (p 466)

Extensión directa del producto (p 468)  
Adaptación del producto (p 468)  
Invención de producto (p 469)  
Adaptación de la comunicación (p 469)  
Visión de todo el canal (p 471)

### Objetivo 2

Exportación (p 464)  
Empresa conjunta (Joint venturing) (p 465)  
Licencia (p 465)

**Objetivo 3**  
Marketing global estandarizado (p 467)  
Marketing global adaptado (p 467)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- Explique el significado del término *empresa global* y enumere las seis principales decisiones involucradas en el marketing internacional. (AACSB: Communication)
- Analice los tipos de restricciones que los gobiernos podrían imponer sobre el comercio entre las naciones. (AACSB: Communication)
- Analice los cuatro tipos de estructuras industriales de un país y las oportunidades que cada una ofrece a los mercadólogos internacionales. (AACSB: Communication)
- Enumere y describa las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de empresas conjuntas al entrar en un mercado extranjero. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Analice las estrategias utilizadas para adaptar los productos a un mercado global. ¿Qué estrategia es mejor? (AACSB: Communication)
- Analice cómo los canales de distribución global difieren de los canales domésticos. (AACSB: Communication)

## Ejercicios de pensamiento crítico

- Visite [www.transparency.org](http://www.transparency.org) y haga clic en “Índice de percepción de la corrupción (*Corruption Perception Index*)”. ¿Cuál es el IPC más reciente para los siguientes países: Dinamarca, Jamaica, Malasia, Myanmar, Nueva Zelanda, Somalia y Estados Unidos? ¿Cuáles son las implicaciones de este índice para las empresas con sede en Estados Unidos que hacen negocios en esos países? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
- Vender un producto en un país extranjero es difícil y muchas empresas cometen errores. Encuentre e informe sobre dos ejem-

- plios de empresas que cometieron errores de marketing al entrar en un país extranjero. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
- Una forma de analizar las diferencias culturales entre países es realizar un análisis de Hofstede. Visite [www.geert-hofstede.com/](http://www.geert-hofstede.com/) para conocer lo que este análisis considera. Desarrolle una presentación explicando cómo tres países de su elección difieren de Estados Unidos. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Tecnología de marketing Innovación inversa

*Innovación inversa, retroceso de la innovación e innovación de goteo hacia arriba* son términos usados para describir el proceso por el cual se han desarrollado innovaciones para satisfacer las necesidades de los mercados emergentes a medida que se abren camino en los mercados desarrollados. Tradicionalmente,

las innovaciones son concebidas en los países desarrollados con modelos anteriores más tarde ofrecidos en los mercados de bajos ingresos como India y China. Pero las cosas están cambiando. Aunque muchos mercados emergentes de la “base de la pirámide” están abajo en la cadena alimenticia económica, tienen

\*N. de T. AACSB: The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Organización fundada en 1916 dedicada al avance y acreditación de la educación de negocios. Estas actividades se enfocan y fueron planeadas según el estándar AACSB.

grandes poblaciones, brindando oportunidades para los negocios que satisfacen las crecientes necesidades a un precio asequible. GE, el fabricante dominante de los costosos electrocardiogramas (ECG) para hospitales, desarrolló un ECG de precio inferior, pequeño, que funciona con baterías para su uso en India y China. GE luego comercializó este producto a los médicos de atención primaria, enfermeras privadas y hospitales y clínicas rurales en Estados Unidos. La innovación inversa no se limita a productos tecnológicos: puede aplicarse a productos tan básicos como el yogur.

1. Aprenda más acerca de cómo GE utilizó la innovación inversa para capitalizar las oportunidades en los Estados Unidos. Encuentre otros dos ejemplos de innovación inversa de productos tecnológicos. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Analice dos ejemplos de innovación inversa para productos que no sean de tecnología. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Ética de marketing Incentivos comerciales

La industria de prendas de vestir de los Estados Unidos es ferozmente competitiva; como resultado, los mercadólogos a menudo necesitan mantener precios bajos para sobrevivir. Muchos fabricantes de ropa han cerrado sus fábricas en Estados Unidos para aprovechar la mano de obra más barata en todo el mundo, y el gobierno de Estados Unidos está fomentando este comportamiento. Por ejemplo, la Ley para el Crecimiento y las Oportunidades en África (*African Growth and Opportunity Act*, AGOA) se firmó en el 2000 para promover el crecimiento económico en los países de África subsahariana. En consecuencia, varios fabricantes de ropa se han situado en África para aprovechar la mano de obra barata y el libre acceso de mercado para EUA a estos países. AGOA permite a los países africanos poco desarrollados exportar artículos a Estados Unidos libres de impuestos. Sin embargo, ha habido una consecuencia no intencional, pues los países africanos más desarrollados como Sudáfrica, que deben pagar los aranceles regulares para exportar a los Estados Unidos, están viendo padecer a su industria textil. Uno de los factores es el aumento en los costos de mano de obra: 65 centavos por hora en Sudáfrica, contra sólo 19

centavos en los vecinos como Lesoto, Suazilandia y Mozambique. Otro factor importante es la capacidad de estos países para exportar a Estados Unidos sin impuestos según lo permitido por la AGOA. Como resultado, la industria textil sudafricana vio cerrar a 52 fábricas sólo en el primer semestre de 2011, perdiendo 8 000 puestos de trabajo y con una reducción de 1 500 millones de dólares en inversión directa. Mientras que la normativa promulgada en Estados Unidos no es completamente responsable de esta disminución, los críticos argumentan que la AGOA desempeñó un papel importante.

1. ¿El gobierno de Estados Unidos debe poder promulgar leyes que favorezcan a algunos países y que impacten a Estados Unidos y otros países tan dramáticamente? (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)
2. Encuentre otro ejemplo de un acuerdo legal o comercial de Estados Unidos que fomente o desaliente el comercio con países extranjeros. Discuta sobre las consecuencias positivas y negativas de la ley. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Marketing por números Balanza comercial

Estados Unidos exportó casi 2 billones de dólares en bienes y servicios en 2010 y aun así tuvo un déficit comercial de más de 500 millones de dólares, lo que significa que importó más que lo que exportó. Ese ha sido el caso durante décadas, y algunos estadounidenses creen que esto está perjudicando al país.

1. Visite [www.bea.gov](http://www.bea.gov) y encuentre el comercio de Estados Unidos en bienes y servicios. Haga un gráfico de líneas que muestre el

cambio en este número desde 1992 hasta 2010. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

2. Debata sobre las ventajas y desventajas de que Estados Unidos tenga déficits comerciales consistentemente año tras año. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

## Caso en video La industria cinematográfica de Estados Unidos

Si le gusta el cine, sin duda ha visto una película extranjera en algún momento. Pero ¿sabía usted que las películas estadounidenses son algunas de las más grandes y más esperadas películas extranjeras en el mundo? De hecho, las ventas en taquillas extranjeras y las ventas de DVD representan casi el 70% de todos los ingresos para la industria del cine estadounidense. Con tan grande impacto financiero, los mercados extranjeros están jugando un papel cada vez mayor no sólo en precios, distribución y promoción de películas estadounidenses, sino en el desarrollo del producto en sí.

Este video ilustra los desafíos que enfrenta la industria de cine de EUA derivados de las diferencias en el entorno de marketing en distintos mercados internacionales. El resultado es que esta industria es ahora como cualquier otra industria de exportación. La mezcla de marketing debe adaptarse a un nivel óptimo para satisfacer las necesidades de los mercados globales, pero manteniendo los beneficios de la estandarización.

Después de ver el video de la industria del cine estadounidense, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué parte del entorno de marketing parece tener el mayor impacto sobre las películas estadounidenses en el extranjero?
2. ¿Cuál de las cinco estrategias para la adaptación de productos y promoción para el mercado global es más relevante para la industria del cine de Estados Unidos?
3. ¿Depende la industria del cine estadounidense ahora de los mercados extranjeros para tener éxito? Compare ésta con otras exportaciones de Estados Unidos.

## Casos de empresas 11 Tesco Fresh & Easy / 15 Buick

Consulte el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo.

**Caso 11, Tesco Fresh & Easy: Otra invasión británica.** La megaabarrotera Tesco intenta penetrar el mercado estadounidense al enfocarse en un segmento de clientes de escasos recursos. **Caso 15,**

**Buick: Marca importada número uno.** A través de los esfuerzos de recopilación de su equipo de diseño chino, Buick cumple con las necesidades del cliente en todo el mundo.

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)

**PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)**

# 16 Marketing sustentable

## Ética y responsabilidad social

### MAPA DEL CAPÍTULO

#### Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Definir el marketing sustentable y analizar su importancia. Marketing sustentable (480–481)
- ▶ **OBJETIVO 2** Identificar las mayores críticas sociales al marketing. Críticas sociales de marketing (482–489)
- ▶ **OBJETIVO 3** Definir al consumidorismo y al ambientalismo y explicar cómo afectan las estrategias de marketing. Acciones del consumidor para promover el marketing sustentable (489–495)
- ▶ **OBJETIVO 4** Describir los principios de marketing sustentable. Acciones empresariales hacia el marketing sustentable (495–500)
- ▶ **OBJETIVO 5** Explicar el papel de la ética en el marketing. Ética de marketing (500–503); La empresa sustentable (503)



#### Presentación de conceptos

En este último capítulo examinaremos los conceptos de marketing sustentable: la satisfacción de las necesidades de consumidores, empresas y sociedad —ahora y en el futuro— a través de acciones de marketing social y ambientalmente responsables. Comenzaremos por definir al marketing sustentable y luego daremos un vistazo a algunas críticas comunes al marketing en tanto que afecta a los consumidores individuales, así como las acciones públicas que promuevan el marketing sustentable. Al final describiremos cómo las propias empresas pueden beneficiarse al llevar a cabo las prácticas sustentables de marketing que aportan valor no sólo a sus clientes individuales, sino también a toda la sociedad. Las acciones de marketing sustentable son algo más que hacer lo correcto; también son buenas para los negocios.

En primer lugar, conozcamos un ejemplo de marketing sustentable en acción en Unilever, la tercera mayor empresa de productos de consumo del mundo. Durante 12 años consecutivos, Unilever ha sido nombrada líder de la sustentabilidad en la industria de alimentos y bebidas por los índices de sustentabilidad del Dow Jones. La compañía lanzó hace poco su Plan de vida sustentable (*Sustainable Living Plan*), mediante el cual se propone duplicar su tamaño en 2020, al tiempo de reducir su impacto en el planeta y aumentar los beneficios sociales derivados de sus actividades. Es un objetivo ambicioso.



**Como parte de su Plan de vida sustentable, Unilever está trabajando con sus más de 2 000 millones de clientes en todo el mundo para mejorar el impacto social y ambiental de sus productos durante el uso. "Pequeñas acciones. Gran diferencia".**

Reproducido con autorización de Unilever PLC y empresas del grupo

## Primera parada

### Sustentabilidad en Unilever: Creación de un futuro mejor cada día

Cuando Paul Polman tomó el cargo de CEO en Unilever, en 2009, la empresa de productos para el hogar y de cuidado personal era un gigante adormecido. A pesar de su repertorio de marcas estelares —incluyendo marcas como Dove, Axe, Noxema, Sunsilk, V05, Hellmann's, Lipton y Ben & Jerry's— Unilever había experimentado una década de ventas y utilidades estancadas. La empresa necesitaba energía y propósito renovados. "Para devolverle la cordura al mundo, necesitamos saber por qué estamos aquí", dijo Polman.

Para responder a la pregunta "¿Por qué estamos aquí?" y encontrar una misión más energizante, Polman miró más allá de las metas corporativas habituales de crecimiento de ventas, utilidades y valor para el accionista, afirmando que el crecimiento deriva de cumplir una misión social y ambiental más amplia. Unilever existe "para los consumidores, no para los accionistas", dijo. "Si estamos en sintonía con las necesidades del consumidor y del medio ambiente en el que operamos y asumimos la responsabilidad de nuestro [impacto en la sociedad], entonces el accionista también será recompensado".

Como resultado de ese pensamiento, a finales de 2010 Unilever lanzó su Plan de vida sustentable (*Sustainable Living Plan*). Bajo éste, la compañía se embarcó en "crear un futuro mejor todos los días para las personas de todo el mundo: las que trabajan para nosotros, con los que hacemos negocios, los miles de millones que utilizan nuestros productos y las generaciones futuras cuya calidad de vida depende de la manera en que protejamos el medio ambiente hoy". Según Polman, el éxito *comercial* de largo plazo de Unilever depende de lo bien que gestione el *impacto social y ambiental* de sus acciones.

El Plan de vida sustentable establece tres grandes objetivos para la sociedad y ambientales a realizarse en el año 2020: "1) Ayudar a más de 1 000 millones de personas a tomar medidas para mejorar su salud y bienestar; 2) reducir a la mitad la huella ambiental de la fabricación y el uso de nuestros productos; y 3) que el 100% de nuestras materias primas agrícolas sean de origen sustentable".

Evaluar y trabajar sobre las repercusiones sociales y ambientales no es nada nuevo en Unilever. La empresa ya tenía varios programas para gestionar el impacto de sus productos y operaciones. Por ejemplo, en los últimos cinco años, el Programa de mejora de nutrición (*Nutrition Enhancement Program*) de la empresa ha revisado toda su cartera de alimentos—unos 30 000 productos— dando por resultado reducciones en el contenido de grasas saturadas y grasas trans, azúcar y sal en miles de artículos. Además, en la última década, las fábricas de la compañía han reducido sus emisiones de CO<sub>2</sub> en 44%, el uso de agua en 66% y la disposición total de residuos en 73%. En cualquier caso, el Plan de vida sustentable reúne todo el trabajo que la empresa ha estado haciendo y establece nuevos y ambiciosos objetivos de sustentabilidad.

Los esfuerzos de sustentabilidad de Unilever abarcan la cadena de valor, desde la forma en que la empresa obtiene las materias primas hasta cómo los clientes usan y disponen de sus productos. "El mundo se enfrenta a enormes presiones ambientales", dice la compañía. "Nuestro objetivo es hacer que nuestras actividades sean más sustentables, además de alentar a nuestros clientes, proveedores y otros a hacer lo mismo". En el "lado de suministro ascendente", más de dos tercios de las materias primas de Unilever proceden de la agricultura, por lo que la empresa está ayudando a los proveedores a desarrollar prácticas agrícolas sustentables que satisfagan sus propias altas expectativas de impacto ambiental y social. Unilever evalúa a sus proveedores contra dos conjuntos de normas: el primero es el Código de proveedor de Unilever, que exige acciones socialmente responsables con respecto a los derechos humanos, prácticas laborales, seguridad y cuidado del medio ambiente; el segundo es el Código de agricultura sustentable de Unilever, que detalla las expectativas de Unilever para prácticas de agricultura sustentables, con el fin de que la empresa y sus proveedores "puedan comprometerse juntos en el viaje de la sustentabilidad". Unilever también colabora estrechamente con sus clientes y cuentas comerciales, como Walmart y otros grandes minoristas, muchos de los cuales tienen sus propias metas ambiciosas en áreas tales como uso de la energía, emisiones de gases de efecto invernadero, reducción de residuos y reciclaje.

**De acuerdo con su Plan de vida sustentable, el gigante de bienes de consumo Unilever se ha propuesto "crear cada día un futuro mejor para las personas de todo el mundo". El éxito *comercial* de largo plazo de Unilever depende de lo bien que gestione el *impacto social y ambiental* de sus acciones.**

Pero el Plan de vida sustentable de Unilever va mucho más allá de simplemente crear cadenas de suministro y distribución más responsables; también está trabajando con los consumidores finales para mejorar el impacto social y ambiental de sus productos durante el uso. Más de 2 000 millones de clientes en 178 países utilizan un producto de Unilever en cualquier día dado; por lo tanto, las pequeñas acciones diarias del cliente pueden sumar una gran diferencia. Unilever lo resume con esta ecuación: "marcas de Unilever × pequeños acontecimientos cotidianos × miles de millones de consumidores = gran diferencia".

Por ejemplo, casi un tercio de los hogares en todo el mundo utilizan productos de lavandería de Unilever para lavar la ropa, esto totaliza alrededor de 125 billones de cargas de ropa cada año. Hasta 70% de la huella total de gases efecto invernadero de los productos de lavandería de Unilever y 95% de su huella hídrica se producen durante el uso del consumidor. Por lo tanto, bajo su Plan de vida sustentable, Unilever está creando más productos de lavandería amigables con el medio ambiente y motivando a los consumidores a mejorar sus hábitos de lavado.

Por ejemplo, en todo el mundo, Unilever está alentando a los consumidores a lavar la ropa a temperaturas más bajas y utilizar la cantidad correcta de detergente. Uno de los productos de Unilever, Persil Small & Mighty, es un detergente concentrado para ropa que utiliza menos embalaje, haciéndolo más barato y menos contaminante en su transporte. Más importante incluso: lava mejor a temperaturas más bajas y consume menos energía. Otro producto de Unilever, el suavizante Comfort One Rinse, fue creado para lavar a mano en mercados en desarrollo y emergentes, donde a menudo escasea el agua. El innovador producto requiere sólo un balde de agua, en lugar de tres, para el enjuague, lo que ahorra tiempo y esfuerzo al cliente y 30 litros de agua por lavado. Tales ahorros de energía y agua no

aparecen en la declaración de ingresos de Unilever, pero serán sumamente importantes para la gente y el planeta. Asimismo, los pequeños cambios en los valores de nutrición de producto y en los hábitos de alimentación del cliente, pueden tener un sorprendente gran impacto sobre la salud humana. "En total", dice la compañía, "inspiraremos a las personas a tomar pequeñas acciones cotidianas que pueden sumarse hasta hacer una gran diferencia para el mundo".

¿Producirá resultados el Plan de vida sustentable de Unilever para la empresa? Es todavía demasiado pronto para decirlo, pero hasta ahora, han sido buenos. El año pasado, los ingresos de Unilever crecieron 11% mientras que las ganancias lo hicieron 26%. El plan de sustentabilidad no es sólo hacer lo correcto por la gente y el medio ambiente, afirma Polman, sino que también es lo correcto para Unilever. La búsqueda de la sustentabilidad ahora ahorra dinero al reducir el uso de energía y minimizar los residuos. Fomenta la innovación, dando por resultado nuevos productos y beneficios para el cliente. Y además crea oportunidades de mercado: más de la mitad de las ventas de Unilever provienen de los países en desarrollo, los mismos lugares donde se enfrentan los mayores retos de sustentabilidad.

En total, predice Polman, el plan de sustentabilidad ayudará a Unilever a duplicar su tamaño para el 2020, mientras también crea un mejor futuro para miles de millones de personas sin aumentar la huella ambiental. "No creemos que exista un conflicto entre la sustentabilidad y el crecimiento rentable", concluye. "El acto diario de hacer y vender bienes de consumo impulsa el progreso económico y social. Hay miles de millones de personas alrededor del mundo que merecen una mejor calidad de vida que los productos de uso diario, como jabón, champú y té, puedan proporcionar. La vida sustentable no es un sueño imposible. Se puede hacer, y hay muy pocas desventajas".<sup>1</sup>

## MyMarketingLab

Visite [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

**L**os mercadólogos responsables descubren lo que los consumidores quieren y responden con ofertas de mercado que crean valor para los compradores y, a cambio, capturan valor. El concepto de marketing es una filosofía de valor para el cliente y ganancias mutuas. Con esta práctica, una mano invisible conduce la economía para satisfacer las muchas y cambiantes necesidades de millones de consumidores.

Sin embargo, no todos los mercadólogos siguen este concepto de marketing. De hecho, algunas empresas utilizan prácticas comerciales cuestionables que sirven a sus propios intereses en lugar de a los intereses de los consumidores. Además, incluso las acciones de marketing bien intencionadas que satisfagan las necesidades actuales de algunos consumidores, pueden causar daño inmediato o futuro a otros consumidores o a la sociedad en general. Los mercadólogos responsables deben tener en cuenta si sus acciones son sustentables a largo plazo.

Este capítulo examina el marketing sustentable y los efectos sociales y ambientales de las prácticas privadas de marketing. En primer lugar abordamos la cuestión: ¿Qué es el marketing sustentable y por qué es importante?

### Marketing sustentable

Marketing social y ambientalmente responsable que satisface las necesidades actuales de los consumidores y las empresas a la vez que conserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.

### Comentario del autor ➤

Los mercadólogos deben pensar más allá de la satisfacción inmediata del cliente y del rendimiento del negocio, hacia estrategias que conserven el mundo para las generaciones futuras.

## Marketing sustentable

El **marketing sustentable** requiere acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades presentes de los consumidores y las empresas mientras preservan o mejoran la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias. La ➤ **Figura 16.1** compara el concepto de marketing sustentable con los conceptos de marketing que hemos estudiado en capítulos anteriores.<sup>2</sup>

El *concepto de marketing* reconoce que las organizaciones prosperan día a día mediante la determinación de las necesidades y deseos actuales de los clientes meta y la satisfacción de esas

**Figura 16.1** Marketing sustentable



necesidades y deseos de manera más eficaz y eficiente que los competidores. Se centra en el cumplimiento de necesidades de ventas a corto plazo, de crecimiento y de ganancias de la empresa dando a los clientes lo que quieren ahora. Sin embargo, satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos de los consumidores no siempre sirve a los mejores intereses futuros de los clientes o del negocio.

Por ejemplo, las decisiones originales de McDonald's de comercializar comida rápida sabrosa pero cargada de grasa y sal crearon una satisfacción inmediata para 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 la epidemia de obesidad nacional a largo plazo, dañando la salud de los consumidores y sobrecargando el sistema nacional de salud. A su vez, muchos consumidores comenzaron a buscar opciones más saludables de alimentación, causando una caída en las ventas y utilidades de la industria de comida rápida. Más allá de cuestiones de comportamiento ético y de bienestar social, McDonald's también fue criticada por la considerable huella ambiental de sus vastas operaciones globales: desde el empaque excesivo y la creación de residuos sólidos hasta el ineficiente uso de energía en sus tiendas. Así, la estrategia de McDonald's no era sustentable en términos de beneficios al consumidor o a la empresa.

Considerando que el *concepto de marketing social* (para la sociedad) identificado en la figura 16.1 considera el futuro bienestar de los consumidores, y el *concepto de planeación estratégica* considera las necesidades futuras de la empresa, el *concepto de marketing sustentable* considera ambos. El marketing sustentable exige acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades inmediatas y futuras de los clientes y de la empresa.

Por ejemplo, como ya comentamos en el capítulo 2, McDonald's ha respondido a estos desafíos en los últimos años con una estrategia de "Plan para Ganar" más sustentable, diversificándose hacia las ensaladas, frutas, pollo a la parrilla, leche baja en grasa y otras comidas saludables. Además, después de una búsqueda de siete años de un aceite de cocina más saludable, McDonald's ha eliminado de manera progresiva las grasas trans tradicionales que provocan obstrucción de las arterias sin comprometer el sabor de sus papas fritas. La empresa también lanzó una importante campaña de educación multifacética llamada "it's what i eat and what i do... i'm lovin' it" (algo así como "es lo que como y lo que hago... me encanta"), para ayudar a los consumidores a comprender mejor las claves de un estilo de vida equilibrado y activo.

► La estrategia del "Plan para Ganar" de McDonald's también aborda cuestiones ambientales. Por ejemplo, exige la sustentabilidad del suministro de alimentos, empaque reducido y ambientalmente sustentable, reutilización y reciclaje, y diseños más responsables de sus tiendas. McDonald's incluso ha desarrollado un cuadro de mando ambiental que evalúa el rendimiento de sus proveedores en áreas tales como el uso del agua, uso de energía y gestión de residuos sólidos.

La más sustentable estrategia de McDonald's está beneficiando a la empresa, así como a sus clientes. Desde el anuncio de su estrategia de "Plan para Ganar", las ventas de McDonald's han aumentado en más del 40% y las utilidades se han más que triplicado. Así, McDonald's está bien posicionada para un futuro sustentable y rentable.<sup>3</sup>

El marketing verdaderamente sustentable requiere un sistema de marketing de funcionamiento suave en el que los consumidores, las empresas, los responsables de las políticas públicas y otros trabajen juntos para garantizar acciones de marketing social y ambientalmente responsables. Lamentablemente, sin embargo, el sistema de marketing no siempre funciona sin problemas. Las siguientes secciones examinan varias cuestiones de sustentabilidad: ¿Cuáles son las más frecuentes críticas sociales del marketing?

¿Qué medidas han adoptado los ciudadanos particulares para frenar los males del marketing? ¿Qué medidas han adoptado los legisladores y organismos gubernamentales para promover el marketing sustentable? ¿Qué medidas han tomado las empresas progresistas para llevar a cabo el marketing socialmente responsable y ético que crea valor sustentable para los clientes individuales y para la sociedad en su conjunto?



▲ **Marketing sustentable: La estrategia del "Plan para Ganar" de McDonald's ha creado valor sustentable para los clientes y posiciona a la empresa para un futuro rentable.**

Alexandre Gelebart/ REA / Redux Pictures

## Comentario del autor ➤

De muchas maneras, todos nos beneficiamos enormemente de las actividades de marketing. Sin embargo, como muchos otros esfuerzos humanos, el marketing tiene sus fallas. Aquí presentamos ambos lados de algunas de las críticas más comunes del marketing.

# Críticas sociales de marketing

El marketing recibe muchas críticas; algunas son justificadas, otras no. Los críticos sociales afirman que ciertas prácticas de marketing perjudican a los consumidores individuales, a la sociedad en su conjunto y a otras empresas.

## Impacto del marketing en los consumidores individuales

Los consumidores tienen muchas preocupaciones sobre qué tan bien sirve a sus intereses el sistema estadounidense de marketing. Por lo general, las encuestas muestran que los consumidores mantienen actitudes mixtas o incluso ligeramente desfavorables hacia las prácticas de marketing. Los defensores de los consumidores, las agencias gubernamentales y otros críticos han acusado al marketing de perjudicar a los consumidores a través de los altos precios, prácticas engañosas, ventas de alta presión, productos de mala calidad o inseguros, obsolescencia planeada y mal servicio a los consumidores desfavorecidos. Tales prácticas cuestionables de marketing no son sustentables a largo plazo en términos de bienestar del consumidor o de la empresa.

### Altos precios

Muchos críticos acusan al sistema estadounidense de marketing de promover precios más altos de lo que serían bajo sistemas más “sensatos”. Esos altos precios son difíciles de aceptar, especialmente cuando la economía está en recesión. Los críticos apuntan a tres factores: los *altos costos de distribución*, los *altos costos de publicidad y promoción*, y los *incrementos excesivos*.

**Altos costos de distribución.** Una acusación de hace tiempo es que los codiciosos intermediarios del canal hacen incrementos a los precios más allá del valor de sus servicios. Los críticos acusan que hay demasiados intermediarios, que los intermediarios son ineficientes o que proporcionan servicios innecesarios o duplicados. Como resultado, la distribución cuesta demasiado y los consumidores pagan estos costos excesivos en la forma de precios más altos.

¿Cómo responden los revendedores a estas acusaciones? Ellos argumentan que los intermediarios realizan trabajos que de lo contrario tendrían que realizar los fabricantes o los consumidores. Los incrementos reflejan los servicios que desean los propios consumidores: más comodidad, más tiendas y surtidos más grandes, más servicio, horarios de tienda más amplios, privilegios de devolución y otros. De hecho, argumentan que la competencia minorista es tan intensa que los márgenes son bastante bajos. Si algunos revendedores intentan cobrar demasiado con respecto al valor que añaden, otros revendedores aparecerán con precios más bajos. Las tiendas de bajo precio como Walmart, Costco y otros almacenes hacen presión sobre sus competidores para operar eficientemente y mantener precios bajos. De hecho, a raíz de la reciente recesión, sólo los minoristas más eficientes han sobrevivido de manera rentable.

**Altos costos de publicidad y promoción.** Al marketing moderno también se le acusa de empujar hacia arriba los precios para financiar la intensa publicidad y promoción de ventas. ➤ Por ejemplo,

una marca nacional fuertemente promovida vende mucho más que un producto idéntico sin ninguna marca o de marca propia. Los productos diferenciados —cosméticos, detergentes, artículos de tocador— incluyen costos de promoción y empaque que pueden ascender a 40% o más del precio del fabricante al minorista. Los críticos acusan que mucho de este empaque y promoción agrega sólo valor psicológico, no funcional, al producto.

Los mercadólogos responden que aunque la publicidad se agrega a los costos del producto, también agrega valor por informar a los compradores potenciales de la disponibilidad y los méritos de una marca. Los productos de marca pueden costar más, pero el branding garantiza a los compradores una calidad constante. Además, aunque los consumidores pueden comprar usualmente versiones funcionales de los productos a precios más bajos, ellos desean y están dispuestos a pagar más por los productos que también proporcionan beneficios psicológicos, que los hacen sentir ricos, atractivos o especiales. Además, la intensa promoción y publicidad pueden ser necesarias para que una empresa iguale los esfuerzos de los competidores; la empresa perdería “participación en la mente” si no iguala el gasto competitivo.

Al mismo tiempo, las empresas son conscientes de los costos de promoción e intentan gastar sabiamente sus fondos. Los consumidores más moderados de hoy están exigiendo auténtico valor a cambio de los precios que pagan. El cambio



▲ Una marca fuertemente promovida vende mucho más que un producto idéntico sin ninguna marca o de marca propia. Los críticos acusan que la promoción agrega sólo valor psicológico al producto en lugar de valor funcional.

continuo hacia la compra de marcas propias y productos genéricos sugiere que cuando se trata de valor, los consumidores quieren acción, no sólo palabras.

**Incrementos excesivos.** Los críticos también acusan que algunas empresas hacen incrementos excesivos a las mercancías. Señalan a la industria farmacéutica, donde una píldora cuya fabricación cuesta cinco centavos puede costar al consumidor 2 dólares. Señalan las tácticas de fijación de precios de las funerarias que se alimentan de las emociones confundidas de familiares desconsolados y los altos cargos de las reparaciones de automóviles y otros servicios.

Los mercadólogos responden que la mayoría de las empresas intentan tratar a los consumidores con justicia porque quieren construir relaciones con el cliente y repetir la venta, y que la mayoría de los abusos al consumidor son involuntarios. Cuando los mercadólogos turbios se aprovechan de los consumidores, los segundos deben notificar a las Oficinas para Mejores Prácticas Comerciales (*Better Business Bureaus*) y a las agencias estatales y federales. Los mercadólogos también responden que los consumidores a menudo no entienden las razones de los altos incrementos. Por ejemplo, los incrementos de las farmacéuticas deben cubrir los costos de adquisición, promoción y distribución de los medicamentos existentes más los altos costos de investigación y desarrollo para la formulación y prueba de los nuevos medicamentos. Como lo ha afirmado la compañía farmacéutica GlaxoSmithKline en sus anuncios, “Los medicamentos de hoy financian los milagros del mañana”.

### Prácticas engañosas

Los mercadólogos a veces son acusados de usar prácticas que hacen creer a los consumidores que obtendrán más valor del verdadero. Las prácticas engañosas se dividen en tres grupos: precios, promoción y presentaciones. Los *precios engañosos* incluyen prácticas tales como la publicidad falsa de precios “de fábrica” o “de mayoreo”, o una gran reducción de precio desde un falso y elevado precio de lista al menudeo. La *promoción engañosa* incluye prácticas como tergiversar las características o el desempeño del producto, o atraer a clientes a la tienda con una oferta ya agotada. El *empaque engañoso* incluye la exageración del contenido del paquete a través del diseño sutil, mediante el etiquetado engañoso o la descripción del tamaño en términos engañosos.

Las prácticas engañosas han llevado a la creación de leyes y otras medidas de protección del consumidor. Por ejemplo, en 1938 el Congreso promulgó la ley Wheeler-Lea, que le dio el poder a la Comisión Federal de Comercio (*Federal Trade Commission*, FTC) para regular los “actos o prácticas desleales o engañosos”. La FTC ha publicado desde entonces varias directrices que enumeran las prácticas engañosas. A pesar de los reglamentos, sin embargo, algunos críticos argumentan que las afirmaciones engañosas son todavía comunes, incluso entre las marcas conocidas. ▶ Por ejemplo, varios grupos de consumidores se quejaron recientemente de que la marca vitaminwater de Coca-Cola hacía afirmaciones engañosas y sin fundamento —incluso “extravagantes”— con respecto a que sus productos son saludables.<sup>4</sup>



▲ **Prácticas engañosas: Los críticos argumentan que las afirmaciones engañosas son todavía comunes, incluso de parte de marcas reconocidas. La marca vitaminwater de Coca-Cola recientemente enfrentó denuncias por las afirmaciones engañosas y sin fundamento —incluso “extravagantes”— con respecto a que sus productos son saludables.**

La vitaminwater de Coca-Cola se comercializa como una alternativa supersaludable al H2O regular, pero los críticos dicen que las afirmaciones no pueden sostenerse. La Liga Nacional de Consumidores (*National Consumers League*, NCL) y otros grupos de consumidores hace poco presentaron denuncias ante la FTC y demandas alegando que la marca hizo afirmaciones “peligrosamente engañosas”. Entre las declaraciones citadas por la NCL se encontró un anuncio impreso que sugería que vitaminwater funciona como un sustituto viable para la vacuna contra la gripe estacional; un anuncio de televisión que insinuaba que vitaminwater refuerza el sistema inmunológico y ayuda a defenderse de las enfermedades comunes; y el lenguaje que se lee en la etiqueta, “vitaminas + agua = todo lo que necesitas”. Por ejemplo, un anuncio de televisión mostraba a una mujer que tenía tantos días de incapacidad por enfermedad no utilizados en el trabajo que ella podría utilizarlos para quedarse en casa y ver películas con su novio. El anuncio afirmaba: “¿Uno de mis secretos? vitaminwater power-c. Tiene vitamina C y zinc para ayudar a mantener un sistema inmunológico saludable. Así puedo quedarme en casa con mi novio... que también se fue de pinta”.

“Estas afirmaciones publicitarias no sólo son falsas, sino que constituyen una amenaza de salud pública”, dice el director ejecutivo de la NCL. Aunque vitaminwater da a entender que contiene sólo agua y vitaminas, envasa 125 calorías por botella. “Dos tercios de los estadounidenses tienen sobrepeso o son obesos; lo último que necesitan es agua azucarada con vitaminas que podrían obtener comiendo una dieta saludable, o tomando una píldora de vitaminas”, dice la NCL. La Autoridad de Estándares Publicitarios (*Advertising Standards Authority*) de Gran Bretaña parece estar de acuerdo. Hace poco prohibió por engañoso un anuncio de vitaminwater que afirmaba que la bebida es “nutritiva”, diciendo que el público no esperaría que una bebida nutritiva tenga el equivalente de hasta cinco cucharadas de azúcar.

El problema más difícil es definir lo que es “engañoso”. Por ejemplo, la afirmación de un anunciente con respecto a que su goma de mascar “moverá tu mundo” no pretende ser tomada en sentido literal. En cambio, el anunciante podría afirmar que es sólo “exageración”, un inocente engrandecimiento para obtener un efecto. Sin embargo, otros afirman que las imágenes exageradas y seductoras pueden perjudicar a los consumidores sutilmente. Piense en los populares comerciales de MasterCard “No tiene precio” que pintaron cuadros de los consumidores cumpliendo sus sueños sin precio a pesar de los costos. Los anuncios sugerían que su tarjeta de crédito puede hacerlos realidad. Pero los críticos alegan que dichas imágenes por parte de las compañías de tarjetas de crédito fomentan una actitud de gasta-ahora-paga-después que causó que muchos consumidores *sobreutilizaran* sus tarjetas, contribuyendo fuertemente a la reciente crisis financiera de Estados Unidos.

Los mercadólogos sostienen que la mayoría de las empresas evita las prácticas engañosas. Debe-  
dido a que tales prácticas dañan el negocio de la empresa en el largo plazo, simplemente no son sustentables. Las relaciones rentables con los clientes se construyen sobre cimientos de valor y confianza. Si los consumidores no obtienen lo que esperan, cambiarán a productos más confiables. Además, los consumidores suelen protegerse a sí mismos del engaño. La mayoría de los consumidores reconoce la intención de venta del mercadólogo y tiene cuidado cuando compra, a veces incluso hasta el punto de no creer las afirmaciones verdaderas de los productos.

### Venta de alta presión

Los vendedores a veces son acusados de hacer ventas de alta presión que persuaden a las personas a comprar mercancías que no tenían intención de comprar. A menudo se dice que los seguros, los bienes inmuebles y los automóviles usados son *vendidos*, no *comprados*. Los vendedores están capaci-  
tados para ofrecer charlas suaves y estandarizadas para atraer las compras. Hacen ventas duras porque los concursos de ventas prometen grandes premios a los que venden más. Asimismo, los vendedores de los infomerciales por TV utilizan presentaciones de “gritar y vender” que crean una sensación de urgencia en el consumidor que sólo aquellos con la más fuerte voluntad pueden resistir.

Pero en la mayoría de los casos, los mercadólogos tienen poco que ganar de la venta de alta presión. A pesar de que estas tácticas pueden funcionar en las situaciones de ventas únicas para obtener ganancias a corto plazo, la mayoría de las ventas implica establecer relaciones a largo plazo con los clientes valiosos. La venta de alta presión o engañosa puede dañar seriamente esas relaciones. Por ejemplo, imaginemos a un gerente de cuenta de P&G presionando a un comprador de Walmart o de IBM, o intimidando a un gerente de tecnología de la información en GE. Simplemente no funcionaría.

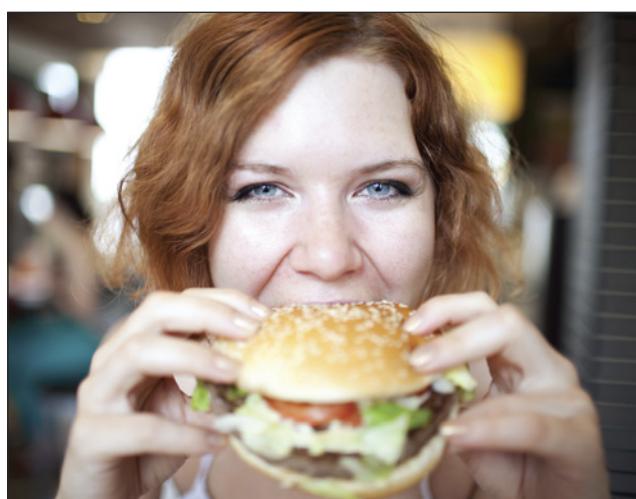
### Productos de mala calidad, perjudiciales o peligrosos

Otra crítica se refiere a la mala calidad o función de los productos. Una queja es que, demasiado a menudo, los productos y servicios no están bien hechos o no tuvieron un buen desempeño. Una

segunda queja se refiere a la seguridad del producto. La seguridad de los productos ha sido un problema por varias razones, incluyendo la indiferencia de la empresa, el aumento en la complejidad de un producto y un deficiente control de calidad. Una tercera queja es que muchos productos ofrecen pocos beneficios, o incluso pueden ser perjudiciales.

Por ejemplo, piense nuevamente en la industria de comida rápida. ▶ Muchos críticos culpan al abundante suministro de platillos de comida rápida llenos de grasa y altos en calorías por la creciente epidemia de obesidad en Estados Unidos. Los estudios muestran que alrededor de dos terceras partes de los adultos estadounidenses son obesos o tienen sobrepeso. Además, un tercio de los niños estadounidenses son obesos. Este problema nacional de peso continúa a pesar de los repetidos estudios médicos que muestran que el exceso de peso trae mayores riesgos de enfermedades cardíacas, diabetes y otras enfermedades, incluso cáncer.<sup>5</sup> Los críticos son rápidos para acusar lo que perciben como los codiciosos mercadólogos de alimentos que se benefician a costa de los consumidores vulnerables, convirtiendo a EUA en una nación de glotones.

¿Está siendo socialmente irresponsable la industria de la comida rápida al promover de manera agresiva la indulgencia a los consumidores incautos o mal informados? ¿O es que simplemente cumple los deseos de los clientes al ofrecerles alimentos que deleitan sus papilas gustativas mientras dejan que los consumidores tomen sus propias



**▲ Productos nocivos: ¿La industria de comida rápida está siendo socialmente responsable al promover la indulgencia a los consumidores mal informados? ¿O simplemente está cumpliendo los deseos de los clientes mientras les permite hacer sus propias elecciones a la hora de comer?**

Tiplashin Anatoly/Shutterstock.com

decisiones sobre lo que comen? ¿Es tarea de la industria vigilar como si fuera la policía el gusto del público? Los comerciantes de comida rápida afirman que ofrecen muchas opciones saludables en su menú pero que muchos consumidores les voltean la nariz. Como en muchos asuntos de responsabilidad social, determinar lo correcto y lo incorrecto puede ser una cuestión de opinión.

La mayoría de los fabricantes *quiere* producir bienes de calidad. Después de todo, la forma en que una empresa se ocupa de la calidad del producto y de los problemas de seguridad puede dañar o ayudar a su reputación. Las empresas que venden productos de mala calidad o inseguros se arriesgan a tener conflictos dañinos con los reguladores y los grupos de consumidores. Los productos inseguros pueden dar por resultado demandas y grandes indemnizaciones por daños y perjuicios. Fundamentalmente, los consumidores que están descontentos con los productos de la empresa pueden evitar futuras compras y convencer a otros para que hagan lo mismo. Así, los trámites de calidad no son consistentes con el marketing sustentable. Los mercadólogos de hoy saben que la buena calidad produce valor y satisfacción para el cliente, lo que a su vez crea relaciones sustentables con el cliente.

### **Obsolescencia planeada**

Los críticos también han acusado a algunas empresas de practicar la *obsolescencia planeada*, provocando que sus productos queden obsoletos antes de que realmente sea preciso sustituirlos. Acusan a algunos productores de la utilización de materiales y componentes que se romperán, desgastarán, corroerán o pudrirán más pronto de lo que deberían. Y si los productos por sí mismos no se desgastan lo suficientemente rápido, otras empresas son acusadas de *obsolescencia percibida*, es decir, de cambiar continuamente los conceptos del consumidor de los estilos aceptables para fomentar más compras más pronto.<sup>6</sup> Un ejemplo obvio son las cambiantes modas en la ropa.

Otros más son acusados de introducir secuencias planificadas de productos nuevos que hacen obsoletos a los modelos anteriores. Los críticos afirman que esto ocurre en las industrias de electrónica e informática de consumo. Si usted es como la mayoría de la gente, probablemente tiene un cajón lleno de los dispositivos tecnológicos que ayer fueron los más de moda —desde teléfonos móviles y cámaras hasta iPods y unidades flash— que ahora están reducidos a la condición de fósiles. Parece que cualquier cosa que tenga apenas un año o dos de edad está irremediablemente fuera de moda. Por ejemplo, aquí se presenta una crítica irónica sobre la práctica de Apple de lanzamientos frecuentes que hacen que los clientes se deshagan del viejo iPod, iPhone o iPad y compren la más reciente y fabulosa versión:<sup>7</sup>

Apple probablemente ya ha desarrollado iPods que duplican funciones de mochilas cohete que permiten que uno orbite alrededor de la Luna. Pero no los verá pronto. Y cuando salgan, primero tendrán iPods que sólo permitan volar a casa de su vecino. Luego de unos meses, presentarán los que permitan volar por todo el país. Y eso le parecerá asombroso en comparación con los que sólo podían ir por la calle, pero tres meses más tarde —cuando el iPod Sputnik salga al mercado— ya no serán increíbles.

Los mercadólogos responden que a los consumidores *les gustan* los cambios de estilo; que se cansan de los productos viejos y quieren un nuevo look en la moda. O *quieren* las últimas innovaciones de alta tecnología, incluso si los modelos más antiguos todavía funcionan. Nadie tiene que comprar el nuevo producto, y si gusta a muy pocas personas, simplemente fracasará. Por último, la mayoría de las empresas no diseñan sus productos para que se descompongan antes porque no quiere perder clientes ante otras marcas. Por el contrario, busca la mejora constante para asegurar que los productos consistentemente alcanzarán o superarán las expectativas del cliente. Gran parte de la llamada obsolescencia planeada es el trabajo de las fuerzas competitivas y tecnológicas en una sociedad libre: las fuerzas que conducen a bienes y servicios en mejora constante.

### **Mal servicio a los consumidores desfavorecidos**

Por último, el sistema de marketing estadounidense ha sido acusado de dar mal servicio a los consumidores desfavorecidos. Por ejemplo, los críticos afirman que las personas pobres de las ciudades a menudo tienen que comprar en las tiendas más pequeñas que ofrecen productos inferiores y cobran precios más altos. La presencia de las cadenas de grandes almacenes nacionales en los vecindarios de bajos recursos ayudaría a mantener los precios bajos. Sin embargo, los críticos acusan a las principales cadenas de minoristas de *discriminar con líneas rojas*, dibujar una línea roja alrededor de los barrios desfavorecidos y evitar colocar sus tiendas allí.



**▲ Consumidores desatendidos: Debido a la falta de supermercados en las zonas de bajos ingresos, muchos consumidores en desventaja se encuentran en desiertos alimentarios, con poco o ningún acceso a alimentos frescos, saludables y asequibles.**

Newscom

Por ejemplo, las zonas pobres de Estados Unidos tienen 30% menos supermercados que las áreas ricas. ▶Como resultado, muchos consumidores de bajos ingresos se encuentran en *desiertos alimentarios*, inundados de pequeños mercados que ofrecen pizzas congeladas, Cheetos, Twinkies y Coca-Cola, pero donde las frutas y verduras, o el pescado o pollo fresco están fuera de su alcance. En la actualidad, unos 23.5 millones de estadounidenses, incluyendo 6.5 millones de niños, viven en zonas de bajos ingresos que carecen de tiendas que venden alimentos nutritivos y asequibles. En esas zonas, “puedes caminar kilómetros sin poder encontrar una manzana fresca o un pedazo de brócoli”, dice 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 saludables frescos y asequibles tiene un impacto negativo sobre la salud de los consumidores desatendidos en estas áreas. Muchas cadenas nacionales, como Walmart, Walgreens y SuperValu, recientemente han acordado abrir o ampliar más tiendas que lleven alimentos nutritivos y frescos a las comunidades marginadas.<sup>8</sup>

Es claro que se requiere construir mejores sistemas de marketing para atender a los consumidores en desventaja. De hecho, muchos mercadólogos se dirigen de forma rentable a tales consumidores con bienes y servicios legítimos que crean valor real. En los casos en que los mercadólogos no den un paso para llenar el vacío, el gobierno probablemente lo haga. Por ejemplo, la FTC ha tomado acción contra los vendedores que publicitan valores falsos, que injustamente niegan sus servicios o que cobran demasiado a los clientes desfavorecidos.

## REDUCTOR DE VELOCIDAD

## VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Pise los frenos por un momento. Pocos mercadólogos *quieren* abusar o hacer enojar a los consumidores; simplemente no es buen negocio. Aun así, se producen algunos abusos de marketing.

- Piense en los últimos tres meses aproximadamente y enumere todos los casos en que haya sufrido un abuso de marketing como los descritos. Analice su lista: ¿Qué tipo de empresas estaban involucradas? ¿Los abusos fueron intencionales? ¿Qué tenían en común las situaciones?
- Escoja uno de los casos y descríbalo en detalle. ¿Cómo podría corregir este mal? Redacte un plan de acción y luego haga algo para remediar el abuso. Si todos tomamos este tipo de acciones cuando somos agraviados, ¡habría menos injusticias que corregir!

## Impacto del marketing en la sociedad como un todo

El sistema de marketing estadounidense ha sido acusado de agregar varios “males” a la sociedad estadounidense en general, tales como la creación de demasiado materialismo, muy pocos bienes sociales y un exceso de contaminación cultural.

### Deseos falsos y demasiado materialismo

Los críticos han acusado al sistema de marketing por exaltar un interés desmedido en las posesiones materiales, y que la relación amorosa de Estados Unidos con las posesiones terrenales no es sustentable. Demasiado a menudo, las personas son juzgadas por lo que *poseen*, en lugar de por lo que *son*. Los críticos no perciben este interés en las cosas materiales como un estado natural de la mente, sino como un asunto de falsos deseos creados por el marketing. Los mercadólogos, afirman, estimulan los deseos de las personas por las mercancías y crean modelos materialistas de la buena vida. Así, los mercadólogos han creado un ciclo interminable de consumo masivo, basado en una interpretación distorsionada del “Sueño americano”.

En este punto de vista, el propósito del marketing es promover el consumo, y el resultado inevitable del marketing exitoso es el *sobre-consumo* no sustentable. Un crítico, dice: “para la mayoría de nosotros, nuestras necesidades materiales básicas están satisfechas, por lo que buscamos en el consumo siempre creciente la satisfacción de deseos, que el consumo posiblemente no pueda satisfacer. Más no es siempre mejor; es a menudo peor”.<sup>9</sup> Algunos críticos han llevado sus inquietudes directamente al público. ▶ Por ejemplo, la activista de los consumidores Annie Leonard fundó el proyecto de *The Story of Stuff* (La historia de las cosas) con un video de 20 minutos en la Web sobre las consecuencias sociales y ambientales de la historia de amor de Estados Unidos con las cosas: “Cómo nuestra obsesión por las cosas está destruyendo el planeta, nuestras comunidades y nuestra salud”. El video ha sido visto más de 1.2 millones de veces en línea y en miles de escuelas y centros comunitarios alrededor del mundo.<sup>10</sup>

Los mercadólogos responden que estas críticas exageran el poder de las empresas para crear necesidades. Afirman que las personas tienen fuertes defensas contra la publicidad y otras herramientas de marketing. Los mercadólogos son más eficaces cuando recurren a deseos existentes que cuando tratan de crearlos. Además, la gente busca información cuando hace compras importantes y a menudo no se basa en una sola fuente. Incluso las compras menores que pueden ser afectadas por los mensajes publicitarios se repiten sólo si el producto ofrece el valor prometido al cliente. Por último, la alta tasa de fracasos de los nuevos productos demuestra que las empresas no son capaces de controlar la demanda.

En un nivel más profundo, nuestros deseos y valores tienen influencia no sólo de los mercadólogos, sino también de la familia, grupos de amigos, religión, antecedentes culturales y educación. Si los estadounidenses son muy materialistas, estos valores surgieron de los procesos básicos de socialización que son mucho más profundos que lo que la empresa y los medios de comunicación podrían producir solos.

Además, las actitudes y patrones de consumo están también sujetos a fuerzas mayores, tales como la economía. Como se analizó en el capítulo 1, la reciente Gran Recesión puso freno al materialismo y gasto conspicuo. Muchos observadores predicen una nueva era de consumo más razonable. “El Sueño americano [materialista] está en pausa”, dice un analista. Dice otro, los compradores “ahora están orgullosos de su nueva disciplina financiera”. Como resultado, lejos de fomentar a los consumidores más sensatos de hoy a gastar sus recursos, los mercadólogos están trabajando para ayudarles a encontrar un mayor valor con menos.<sup>11</sup>

### Muy pocos bienes sociales

Las empresas han sido acusadas de sobrevender los bienes privados a expensas de los bienes públicos. A medida que aumentan los bienes privados, se requiere de más servicios públicos que no se tenía planeado crear. Por ejemplo, un aumento en la propiedad del automóvil (un bien privado) requiere más carreteras, control de tráfico, lugares de estacionamiento y servicios de policía (bienes públicos). La sobreventa de los bienes privados da como resultado costos sociales. Para los vehículos, algunos de los costos sociales incluyen la congestión del tráfico, la escasez de gasolina y la contaminación del aire. Por ejemplo, los viajeros estadounidenses pierden, en promedio, 34 horas al año en congestionamientos de tráfico, costando a Estados Unidos más de 115 000 millones de dólares al año. En el proceso, se desperdician 3 900 millones de galones de combustible y se emiten millones de toneladas de gases de efecto invernadero.<sup>12</sup>

Se debe encontrar una forma para restablecer un equilibrio entre los bienes privados y los públicos. Una opción es hacer que los productores carguen el costo social total de sus operaciones. Por ejemplo, el gobierno requiere que los fabricantes de automóviles construyan automóviles con motores más eficientes y mejores sistemas de control de la contaminación. Los fabricantes de automóviles entonces subirán sus precios para cubrir los costos adicionales. Sin embargo, si los compradores encuentran el precio de algunos modelos de automóvil demasiado alto, estos modelos desaparecerán. La demanda se moverá entonces hacia aquellos productores que puedan soportar la suma de los costos privados y sociales.

Una segunda opción es hacer que los consumidores paguen los costos sociales. Por ejemplo, muchas ciudades del mundo ahora están cobrando peajes de congestión en un esfuerzo por reducir el tráfico de automóviles. Para destapar sus calles, la ciudad de Londres grava una congestión de £10 por día por automóvil por conducir en un área de dieciocho kilómetros cuadrados, en el centro de la ciudad. El cargo no sólo ha reducido la congestión del tráfico dentro de la zona y aumentado el uso de la bicicleta y del autobús, sino que también recauda dinero para apuntalar el sistema de transporte público de Londres.<sup>13</sup>

### Contaminación cultural

Los críticos acusan al sistema de marketing de crear *contaminación cultural*. Aducen que nuestros sentidos están siendo constantemente asaltados por el marketing y la publicidad. Los anuncios interrumpen programas serios; las páginas de anuncios oscurecen las revistas; las carteleras interfieren en los hermosos paisajes; el *spam* llena nuestros buzones de correo electrónico. Además, dicen los críticos, estas interrupciones continuamente contaminan la mente de las personas con mensajes de materialismo, sexo, poder o estatus. Algunos críticos piden cambios radicales.

Los mercadólogos contestan a las acusaciones de ruido comercial con estos argumentos: en primer lugar, tienen la esperanza de que sus anuncios lleguen sobre todo a su público meta. Pero debido a los canales de comunicación masivos, algunos anuncios probablemente llegarán a personas que no tienen ningún interés en el producto y, por lo tanto, los considerarán aburridos o molestos. Las personas que compran revistas dirigidas a sus intereses —como *Vogue* o *Fortune*— rara vez se quejan de los anuncios porque las revistas anuncian productos de su interés.

En segundo lugar, debido a los anuncios, muchos sitios en línea, radio y televisión son gratuitos para los usuarios. Los anuncios también ayudan a mantener bajos los costos de periódicos y revistas. Muchas personas creen que los comerciales son un pequeño precio a pagar por estos beneficios. Además, los consumidores encuentran entretenidos muchos anuncios de televisión y los buscan; por ejemplo, la teleaudiencia de anuncios durante el Super Bowl usualmente es igual o superior a la del juego. Por último, los consumidores de hoy tienen alternativas. Por ejemplo, pueden omitir ver los anuncios de TV en los programas grabados o evitarlos por completo en muchos canales de pago vía cable, satélite y online. Así, para mantener la atención del consumidor, los anunciantes están haciendo sus anuncios más entretenidos e informativos.

### Impacto del marketing en otras empresas

Los críticos también acusan que las prácticas de marketing de una empresa pueden perjudicar a otras empresas y reducir la competencia. Identifican tres problemas: adquisiciones de competidores, prácticas de marketing que crean barreras de entrada, y prácticas competitivas y desleales de marketing.

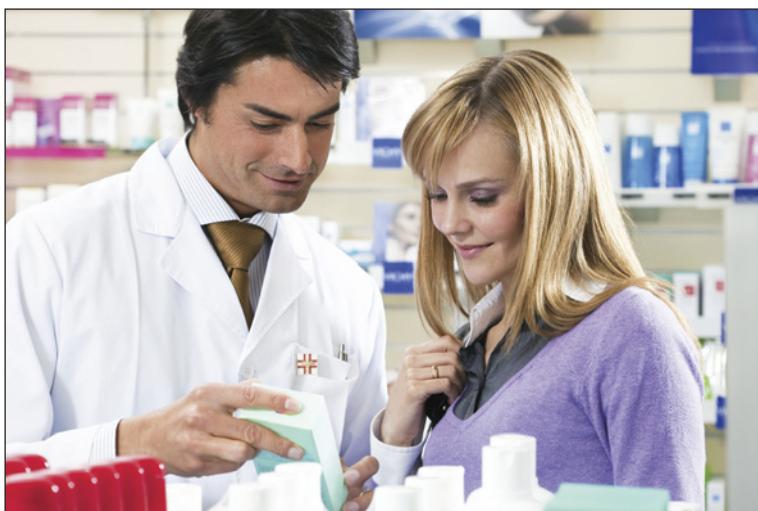
Los críticos afirman que las empresas son perjudicadas y se reduce la competencia cuando las empresas se expanden al adquirir competidores en lugar de desarrollar sus propios productos. La gran cantidad de adquisiciones y el rápido ritmo de consolidación de la industria en los últimos decenios han causado preocupación de que los competidores jóvenes y vigorosos sean absorbidos, reduciendo así la competencia. En casi todas las principales industrias —minorista, de entretenimiento, servicios financieros, servicios públicos, transporte, automóviles, telecomunicaciones, salud— se está reduciendo el número de competidores principales.

La adquisición es un tema complejo. En algunos casos, las adquisiciones pueden ser buenas para la sociedad. La empresa compradora puede obtener economías de escala que conducen a menores costos y a precios más bajos. Además, una empresa bien administrada puede hacerse cargo de una empresa mal gestionada y mejorar su eficiencia. Una industria que no era muy competitiva podría volverse más competitiva después de la adquisición. Pero las adquisiciones también pueden ser perjudiciales y, por tanto, son estrechamente reguladas por el gobierno.

Los críticos también han acusado que las prácticas de marketing impiden a las nuevas empresas entrar en una industria. Las grandes empresas de marketing pueden utilizar patentes y fuertes gastos de promoción, o atar a los proveedores o distribuidores para mantener fuera o expulsar a los competidores. Los interesados en la regulación antimonopolios reconocen que algunas de las barreras son el resultado natural de las ventajas económicas de hacer negocios en gran escala. Las leyes nuevas y existentes pueden desafiar otras barreras. Por ejemplo, algunos críticos han propuesto un impuesto progresivo sobre el gasto en publicidad para reducir el rol de los costos de venta como una importante barrera de entrada.

Por último, algunas empresas de hecho han utilizado las prácticas desleales competitivas de marketing con la intención de lastimar o destruir a otras empresas. Pueden fijar sus precios por debajo de los costos, amenazar con quitar sus negocios a los proveedores, o desalentar la compra de los productos de un competidor. Aunque existen varias leyes para evitar dicha competencia depredadora, a menudo resulta difícil demostrar que la intención o acción era realmente depredadora.

En los últimos años, Walmart ha sido acusado de utilizar precios depredadores en áreas seleccionadas del mercado para sacar del negocio a más minoristas y pequeñas tiendas. Walmart se ha convertido en un pararrayos para las protestas de los ciudadanos en decenas de ciudades que se preocupan de que las prácticas desleales del megaminorista estrangulen a las empresas locales. Sin embargo, mientras que los críticos acusan que las acciones de Walmart son depredadoras, otros



▲ **Precios de los medicamentos de prescripción de Walmart: ¿Son precios depredadores o sólo un buen negocio?**

Glowimages

**Comentario del autor** ▶

El marketing sustentable no es sólo de la incumbencia de las empresas y los gobiernos. A través del consumidorismo y el ambientalismo, los propios consumidores pueden desempeñar un papel importante.

**Consumidorismo**

Movimiento organizado de ciudadanos y agencias gubernamentales diseñado para mejorar los derechos y el poder de los compradores en relación con los vendedores.

## Acciones del consumidor para promover el marketing sustentable

El marketing sustentable exige acciones más responsables tanto de las empresas como de los consumidores. Debido a que algunas personas perciben a las empresas como la causa de muchos males económicos y sociales, de vez en cuando han surgido movimientos populares para mantener a raya a los negocios. Dos movimientos principales han sido el *consumidorismo* y el *ambientalismo*.

### Consumidorismo

El **consumidorismo** es un movimiento organizado de los ciudadanos y agencias del gobierno para mejorar los derechos y el poder de los compradores en relación con los vendedores. Tradicionalmente, los *derechos de los vendedores* incluyen los siguientes:

- El derecho a introducir cualquier producto en cualquier tamaño y estilo, siempre que no sea peligroso para la salud personal o la seguridad, o si lo es, debe incluir los controles y las advertencias apropiados.
- El derecho de cobrar cualquier precio por el producto, sin discriminación entre tipos similares de compradores.
- El derecho a gastar cualquier cantidad para promocionar el producto, siempre que no se haya definido como competencia desleal.
- El derecho a usar cualquier mensaje de producto, siempre y cuando no sea engañoso o deshonesto en el contenido o la ejecución.
- El derecho a utilizar programas de incentivos de compra, siempre y cuando no sean desleales o engañosos.

Tradicionalmente, los *derechos de los compradores* incluyen los siguientes:

- El derecho a no comprar un producto que se ofrece en venta.
- El derecho a esperar que el producto sea seguro.
- El derecho a esperar que el producto se desempeñe como se afirma.

Comparando estos derechos, muchos creen que el equilibrio de poder se encuentra en el lado del vendedor. Es cierto que el comprador puede negarse a comprar, pero los críticos sienten que el comprador tiene muy poca información, educación y protección para tomar decisiones sabias frente a los vendedores sofisticados. Los defensores del consumidor piden los siguientes derechos adicionales para el consumidor:

afirman que sus acciones son sólo la sana competencia de una compañía más eficiente contra otras menos eficientes.

Por ejemplo, ▶ cuando Walmart comenzó un programa para vender medicamentos genéricos a 4 dólares por receta, los farmacéuticos locales se quejaron de precios abusivos. Se acusó que a esos precios tan bajos, Walmart debe vender por debajo del costo con el fin de echarlos fuera del negocio. Pero Walmart afirmó que, dado su considerable poder de compra y sus operaciones eficientes, podía obtener ganancias a esos precios. El programa de 4 dólares, afirmaba el minorista, no pretendía sacar a los competidores del negocio. Más bien, era simplemente una buena y competitiva táctica que daba un mejor servicio a los clientes y hacía que más de ellos entraran a la tienda. Además, el programa de Walmart llevó a bajar los precios de las recetas en las farmacias de otros supermercados y tiendas de descuento, como Kroger y Target. Actualmente, más de 300 medicamentos que requieren prescripción están disponibles por 4 dólares en las diversas cadenas y Walmart afirma que el programa les ha ahorrado a sus clientes más de 3 000 millones de dólares.<sup>14</sup>

- El derecho a estar bien informados sobre aspectos importantes del producto.
- El derecho a estar protegidos contra productos y prácticas de marketing cuestionables.
- El derecho a influir en los productos y prácticas de marketing de formas que mejoren la “calidad de vida”.
- El derecho a consumir de manera tal que se preserve el mundo para futuras generaciones de consumidores.

Cada derecho propuesto ha llevado a propuestas más específicas por parte de los defensores de los derechos de los consumidores y a acciones de protección a los consumidores por parte del gobierno. ► El derecho a ser informado incluye el derecho a conocer el verdadero interés sobre un préstamo (la verdad en préstamos), el verdadero costo unitario de una marca (precio unitario), los ingredientes de un producto (etiquetado de ingredientes), el valor nutricional de los alimentos (etiquetado nutricional), la frescura del producto (fecha de caducidad) y los verdaderos beneficios de un producto (la verdad en la publicidad). Las propuestas relacionadas con la protección de los consumidores incluyen el fortalecimiento de los derechos del consumidor en los casos de fraude empresarial y protección financiera, que requieren de una mayor seguridad de los productos, garantizando

la confidencialidad de la información y dando más poder a las agencias de gobierno. Las propuestas relativas a la calidad de vida incluyen controlar los ingredientes que se incluyen en ciertos productos y envases, y reducir el nivel de “ruido” de la publicidad. Las propuestas para preservar el mundo para el consumo futuro incluyen promover la utilización de ingredientes sustentables, el reciclaje y la reducción de residuos sólidos y gestionar el consumo de energía.

El marketing sustentable se aplica no sólo a las empresas y los gobiernos, sino también a los consumidores. Los consumidores tienen no sólo el *derecho* sino también la *responsabilidad* de protegerse ellos mismos en



▲ **El deseo de los consumidores de tener más información llevó a etiquetas de empaque con datos útiles, desde datos de ingredientes y nutricionales hasta información de reciclaje y de país de origen. Jones Soda pone incluso fotografías enviadas por el cliente en sus etiquetas.**

Cortesía de Jones Soda Co.

lugar de dejar esta función al gobierno o a otra persona. Los consumidores que creen que obtuvieron una mala transacción tienen varios remedios disponibles, incluyendo el contacto con la empresa y los medios de comunicación, ponerse en contacto con agencias federales, estatales o locales; e ir a los tribunales para controversias menores. Los consumidores también deben tomar buenas decisiones de consumo, premiando a las empresas que actúan responsablemente y castigando a las que no. En última instancia, el paso del consumo irresponsable al consumo sustentable está en manos de los consumidores.

## Ambientalismo

Mientras que los defensores de los consumidores consideran si el sistema de marketing está atendiendo eficientemente los deseos del consumidor, los ambientalistas están preocupados por los efectos del marketing sobre el medio ambiente y los costos ambientales de atender las necesidades y deseos del consumidor. El **ambientalismo** es un movimiento organizado de ciudadanos preocupados, empresas y agencias de gobierno, diseñado para proteger y mejorar el entorno de vida actual y futuro de las personas.

Los ambientalistas no están en contra del marketing y el consumo; simplemente quieren que personas y organizaciones operen con mayor cuidado el medio ambiente. “Demasiado a menudo el medio ambiente es percibido como una pequeña pieza de la economía”, dice un activista. “Pero no es solo una pequeña cosa; es de lo que dependen todas y cada una de las cosas en nuestra vida”.<sup>15</sup> El objetivo del sistema de marketing, aseveran los ambientalistas, no debería ser maximizar el consumo, y la elección de los consumidores o la satisfacción del consumidor, sino maximizar la calidad de vida. Calidad de vida significa no sólo la cantidad y calidad de bienes y servicios de consumo sino también la calidad del medio ambiente.

## Ambientalismo

Movimiento organizado de ciudadanos preocupados y agencias gubernamentales diseñado para proteger y mejorar el entorno de vida actual y futuro de las personas.

► **Figura 16.2** Recuadro de sustentabilidad ambiental

Fuente: Stuart L. Hart, "Innovation, Creative Destruction, and Sustainability", *Research Technology Management*, septiembre-octubre de 2005, págs. 21-27.

	Hoy: ecología	Mañana: más allá de enverdecer
Interna	<b>Prevención de la contaminación</b> Eliminar o reducir los desechos antes de que sean creados	<b>Nueva tecnología limpia</b> Desarrollar nuevos conjuntos de habilidades y capacidades ambientales
Externa	<b>Tutela del producto</b> Reducir al mínimo el impacto ambiental a través del ciclo completo de vida del producto	<b>Visión de sustentabilidad sostenibilidad</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 entorno natural, mientras que la sustentabilidad de marketing es un concepto más amplio que involucra a los entornos naturales y sociales, prácticamente todo lo que se abarca en este capítulo.

El ambientalismo se preocupa por los daños al ecosistema causados por el calentamiento global, el agotamiento de recursos, los desechos tóxicos y sólidos, la basura y otros problemas. Otros aspectos incluyen la pérdida de áreas recreativas y el aumento de problemas de salud causados por el aire insalubre, el agua contaminada y los alimentos tratados químicamente.

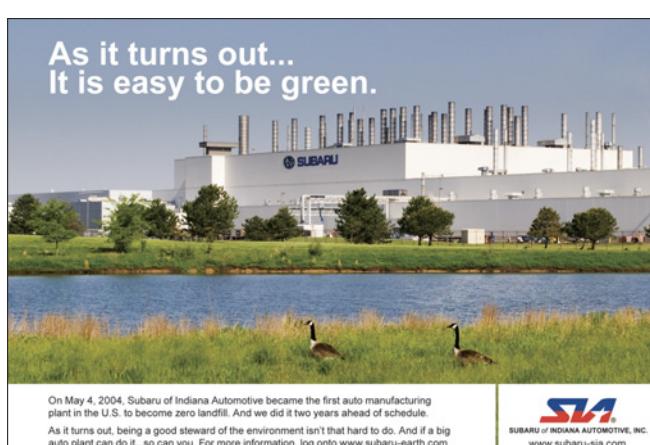
En los últimos decenios, esas preocupaciones han dado como resultado leyes y reglamentos estatales y federales para regir las prácticas comerciales industriales que afectan al medio ambiente. Algunas empresas han resentido y resistido fuertemente tales reglamentos ambientales, alegando que son demasiado costosos y que han restado competitividad a sus industrias. Estas empresas respondieron a las preocupaciones ambientales del consumidor haciendo sólo lo que se requería para impedir nuevos reglamentos o para callar a los ambientalistas.

En los últimos años, sin embargo, la mayoría de las empresas han aceptado la responsabilidad de no hacer daño alguno al medio ambiente. Están cambiando de la protesta a la prevención y de la regulación a la responsabilidad. Cada vez más empresas están adoptando políticas de **sustentabilidad ambiental**. La sustentabilidad ambiental, explicada con sencillez, es generar ganancias mientras se ayuda a salvar el planeta. La empresa progresista de hoy está tomando medidas, no porque alguien les está obligando o por cosechar las utilidades a corto plazo sino porque es lo correcto, para el bienestar de la empresa y el futuro ambiental del planeta.

La ► **Figura 16.2** muestra una retícula que las empresas pueden utilizar para medir su progreso hacia la sustentabilidad ambiental. Incluye actividades de *reverdecimiento* tanto internas como externas que darán recompensas para la empresa y el entorno en el corto plazo, y actividades *más allá del reverdecimiento* que se pagarán a largo plazo. En el nivel más básico, una compañía puede practicar la *prevención de la contaminación*. Esto implica más que el control de la contaminación (es decir, la limpieza de residuos después de que se han creado); la prevención de la contaminación significa eliminar o minimizar los residuos *antes* de crearlos. Las empresas que hacen hincapié en la prevención han respondido con programas internos de marketing verde: diseño y desarrollo de productos ecológicamente más seguros, empaque reciclable y biodegradable, mejores controles de la contaminación y operaciones con mayor eficiencia energética.

Por ejemplo, Nike hace zapatos a partir de "materiales ambientalmente preferentes", recicla viejos zapatos deportivos y educa a los jóvenes acerca de la conservación, la reutilización y el reciclaje. UPS ha estado desarrollando una flotilla verde, que ahora cuenta con más de 2 000 vehículos de bajas emisiones de carbono, incluyendo camiones eléctricos, híbridos, de gas natural comprimido, de gas natural licuado y de gas propano. Intel está instalando sistemas de energía solar en cuatro de sus oficinas; los nuevos paneles solares para una sola oficina reducirán las emisiones de dióxido de carbono por 32.8 millones de libras.<sup>16</sup>

► Subaru de Indiana (SIA), que fabrica todos los Subarus de Norteamérica y algunos Camrys de Toyota, se jacta de que su planta entera ahora envía al año menos basura a los vertederos que la familia estadounidense promedio. "Cuando nos fijamos en la calidad y eficiencia de la planta, también miramos para ver si [podemos] reducir los desechos, reciclar materiales y disminuir el uso de gas, agua y energía", dice el director de seguridad y cumplimiento de



► **Prevención de la contaminación: Subaru de Indiana afirma que ahora envía al año menos basura a los vertederos que la familia estadounidense promedio.**

Cortesía de Subaru of Indiana Automotive, Inc.

normas ambientales de SIA. Es una gran noticia para la Tierra y también es ideal para los resultados financieros de SIA. “Esto no es [sólo] sobre reciclaje, o una agradable tarea de marketing”, dice un analista. “Es un cálculo estricto de dólares y centavos, de hacer dinero y generar ahorro, que también impulsa una mayor seguridad y calidad”. El año pasado la planta ahorró 5.3 millones de dólares por reducir, reciclar, hacer composta e incinerar.<sup>17</sup>

En el siguiente nivel, las empresas pueden practicar la *tutela del producto*: minimizar la contaminación no sólo de la producción y el diseño de productos, sino también todos los impactos ambientales durante todo el ciclo de vida completo del producto, mientras que se reducen los costos. Muchas empresas están adoptando el *diseño para el medio ambiente* (*design for environment, DFE*) y prácticas de la cuna a la cuna. Esto implica pensar hacia adelante para diseñar productos que sean más fáciles de recuperar, reutilizar, reciclar o devolver con seguridad a la naturaleza después de su uso, convirtiéndose así en parte del ciclo ecológico. El diseño para el medio ambiente y las prácticas de la cuna a la cuna ayudan no sólo a mantener el medio ambiente, sino que también pueden ser altamente rentables para la empresa.

Por ejemplo, hace más de una década, IBM inició una empresa —IBM Global Asset Recovery Services— diseñado para reutilizar y reciclar piezas de computadoras (ordenadores) centrales y otros equipos devueltos. El año pasado, IBM procesó más de 36 600 toneladas métricas en todo el mundo de productos al final de vida y residuos, desmantelando el viejo equipo para recuperar metales valiosos y chips. IBM encuentra usos para más de un 99% de lo que acepta, enviando menos del 1% a los vertederos e instalaciones de incineración. Lo que comenzó como un esfuerzo ambiental se ha convertido ahora en un negocio multimillonario para IBM, que recicla de manera rentable equipo electrónico en 22 sitios en todo el mundo.<sup>18</sup>

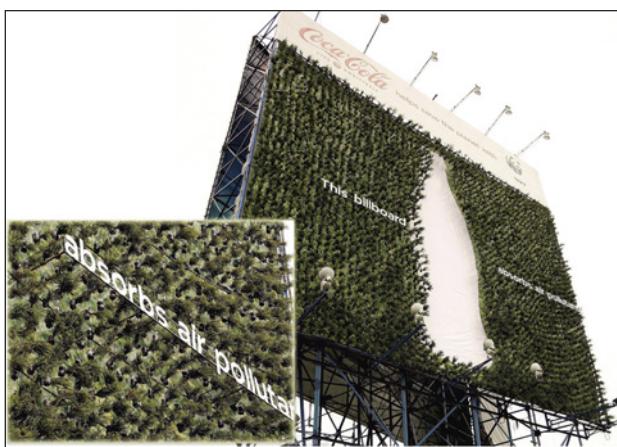
Las actividades de *reverdecimiento* de hoy se centran en mejorar lo que ya hacen las empresas para proteger el medio ambiente. Las actividades *más allá del reverdecimiento* identificadas en la figura 16.2 miran hacia el futuro. En primer lugar, internamente, las empresas pueden planear *nuevas tecnologías limpias*. Muchas organizaciones que han realizado buenos avances hacia la sustentabilidad todavía están limitadas por las tecnologías existentes. Para crear estrategias totalmente sustentables, tendrán que desarrollar nuevas tecnologías innovadoras.

Por ejemplo, para el año 2020, Coca-Cola se ha comprometido a recuperar y reciclar el equivalente a todo el empaque que utiliza en todo el mundo. También se ha comprometido a reducir drásticamente su huella ambiental global. Para lograr estos objetivos, la empresa invierte fuertemente en nuevas tecnologías limpias que abordan una serie de problemas ambientales, como el reciclaje, uso de recursos, distribución e incluso publicidad exterior.<sup>19</sup>

En primer lugar, para atacar el problema de los residuos sólidos causado por sus botellas de plástico, Coca-Cola invirtió mucho para construir la planta más grande del mundo con tecnología de vanguardia para reciclar y fabricar botellas de plástico. Como una solución más permanente, Coca está

investigando y probando nuevas botellas fabricadas con aluminio, maíz o bioplásticos. También está diseñando alternativas de distribución más ecológicas. En la actualidad, unos 10 millones de máquinas expendedoras y refrigeradores consumen mucha energía y utilizan potentes gases de efecto invernadero llamados hidrofluorocarbonos (HFC) para mantener frías las Cokes. Para eliminarlos, la compañía invirtió 40 millones de dólares en investigación y hace poco comenzó a instalar nuevos y elegantes enfriadores libres de HFC que utilizan entre 30 y 40% menos energía. Coca-Cola también aspira a convertirse en “neutral en agua”, investigando maneras de ayudar a sus embotelladores a reponer toda el agua dulce que extraen durante la producción de bebidas de Coca-Cola.

► En Filipinas, Coca-Cola incluso ha trabajado con el Fondo para la Vida Silvestre (World Wildlife Fund, WWF) para crear una cartelera de 60 por 60 pies cubierta con plantas de té Fukien, que absorben la contaminación del aire. La cartelera de cubierta vegetal absorbe un estimado de 46 800 libras de dióxido de carbono al año del aire. El resto de la cartelera es igual de amigable con el medio ambiente. Las plantas están contenidas en 3 600 macetas de viejas botellas de Coca-Cola, la mezcla de tierra se hizo con subproductos industriales y fertilizantes orgánicos y un sistema de riego por goteo ahorra agua y fertilizante. La innovadora cartelera “es una encarnación del compromiso de ‘Vivir positivamente’ de nuestra empresa para hacer una diferencia positiva en el mundo al incorporar la sustentabilidad en todo lo que hacemos”, dice el presidente de Coca-Cola en Filipinas. En



**▲ Nuevas tecnologías limpias: Coca-Cola está invirtiendo fuertemente para desarrollar nuevas soluciones a los problemas ambientales: desde el empaque ecológico hasta esta cartelera en Filipinas cubierta de plantas de té Fukien que absorben la contaminación.**

The Philippine STAR/Joven Cagande

total, concluye un analista, “Coca es literalmente más importante, cuando se trata de sustentabilidad, que las Naciones Unidas”.

Por último, las empresas pueden desarrollar una *visión de sustentabilidad*, que sirva como una guía para el futuro. Muestra cómo deben evolucionar los productos y servicios, procesos y políticas de la empresa y qué nuevas tecnologías deben desarrollarse para llegar allí. Esta visión de sustentabilidad proporciona un marco para el control de la contaminación, tutela del producto y nuevas tecnologías ambientales para la empresa y para otros que la sigan.

La mayoría de las empresas de hoy se centran en el cuadrante superior izquierdo de la retícula de la figura 16.2, invirtiendo más fuertemente en la prevención de la contaminación. Algunas empresas con visión de futuro practican la tutela del producto y están desarrollando nuevas tecnologías ambientales. Sin embargo, enfatizar sólo en uno o dos cuadrantes en la retícula de la sustentabilidad del medio ambiente puede ser una visión de muy corto plazo. Invertir sólo en la mitad izquierda de la retícula pone hoy a la empresa en una buena posición pero la deja vulnerable en el futuro. En contraste, un énfasis en la mitad derecha sugiere que la empresa tiene una buena visión ambiental pero carece de las habilidades necesarias para implementarla. Así, las empresas deben trabajar en desarrollar las cuatro dimensiones de la sustentabilidad ambiental.

Walmart, por ejemplo, está haciendo precisamente eso. A través de sus propias acciones de sustentabilidad ambiental y de su impacto sobre las acciones de sus proveedores, Walmart ha surgido en los últimos años como la “superñiña ecológica del mundo” (consulte Marketing en acción 16.1). Johnson & Johnson también está fijando altos estándares de sustentabilidad. En fechas recientes fue clasificada como la segunda empresa más sustentable en la clasificación anual de “Las 100 corporaciones más sustentables del mundo”. J&J tiene varios programas para gestionar los impactos ambientales de sus operaciones.<sup>20</sup>

La preocupación de Johnson & Johnson por los intereses de la sociedad se resume en un documento denominado “Nuestro Credo” que hace hincapié en poner a las personas antes que a las ganancias. El propósito declarado de la empresa es “mejorar la salud y el bienestar de las familias en todas partes”. Para cumplir ese objetivo, dice la empresa, “tenemos la responsabilidad de cuidar nuestro planeta y preservar su fuerza, belleza y recursos para las generaciones futuras”. Un planeta sano y una comunidad saludable van de la mano. En consecuencia, J&J ha realizado una larga lista de objetivos de “Planeta Sano”, desde reducir el uso de agua y energía, las emisiones de CO<sub>2</sub> y los residuos peligrosos y no peligrosos hasta reducir la huella ambiental de sus productos. Y su asociación con el WWF, “Healthy Communities, Healthy Ecosystems” (“Comunidades sanas, ecosistemas saludables”), vincula el medio ambiente sano y la salud de la población local alrededor del mundo. Con los años, la dedicación de Johnson & Johnson al bienestar de sus clientes y las comunidades la ha convertido en una de las empresas más admiradas de Estados Unidos... y en una de las más rentables.

El ambientalismo crea algunos desafíos especiales para los mercadólogos globales. A medida que se reducen las barreras al comercio internacional y se amplían los mercados globales, las cuestiones ambientales están teniendo un impacto cada vez mayor sobre el comercio internacional. Los países de América del Norte, Europa Occidental y otras regiones desarrolladas están generando estrictas normas ambientales. En Estados Unidos, por ejemplo, han sido promulgadas más de dos docenas de importantes piezas de legislación ambiental desde 1970, y los acontecimientos recientes sugieren que más regulación viene en camino. Un acuerdo lateral al Tratado de Libre Comercio de América del Norte creó la Comisión para la Cooperación Ambiental (*Commission for Environmental Cooperation*) para resolver cuestiones ambientales. Y el Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría (*Eco-Management and Audit Scheme*, EMAS) de la Unión Europea proporciona directrices para la autorregulación ambiental.<sup>21</sup>

Sin embargo, las políticas ambientales todavía varían ampliamente de un país a otro. Países como Dinamarca, Alemania, Japón y Estados Unidos han desarrollado plenamente las políticas ambientales y altas expectativas públicas. Pero los principales países en desarrollo como China, India, Brasil y Rusia están sólo en las primeras etapas del desarrollo de dichas políticas. Además, los factores ambientales que motivan a los consumidores en un país pueden tener ningún impacto sobre los consumidores en otro. Por ejemplo, no se puede utilizar botellas de PVC para bebidas refrescantes en Suiza o Alemania; sin embargo, se prefieren en Francia, que tiene un amplio proceso de reciclaje para ellas. Así, las empresas internacionales han encontrado difícil desarrollar prácticas ambientales estándar que funcionan a nivel mundial. En cambio, están creando políticas generales y traduciendo estas políticas en programas a la medida que cumplen con las regulaciones y expectativas locales.

**MARKETING EN ACCIÓN****16.1**

## Walmart: La superniñera ecológica del mundo

Cuando piensa en los corporativos “buenos” —las empresas que están ayudando a salvar al mundo a través de acciones sustentables— probablemente le venga a la mente nombres como Patagonia, Timberland, Ben & Jerry's, Whole Foods Markets o Stonyfield Farm. Sin embargo, prepárese para sorprenderse. Cuando se trata de sustentabilidad, tal vez ninguna empresa en el mundo lo esté haciendo mejor estos días que Walmart. Así es: el enorme y malvado Walmart. Un incrédulo reportero observa: “La empresa cuyas 3 000 supertiendas ocupan al menos 21 000 hectáreas de terreno, y cuyos casi 350 km<sup>2</sup> de lotes de estacionamiento asfaltados equivalen al tamaño de Tampa, Florida; la misma que en 2004 fue multada por violar las leyes ambientales en nueve Estados, ha... encontrado la religión verde”.

Los críticos han vapuleado por largo tiempo a Walmart por una amplia gama de presuntas fechorías sociales, desde prácticas laborales injustas hasta la destrucción de pequeñas comunidades. Así, muchos consumidores se sorprenden al saber que la compañía más grande del mundo también es el cruzado más grande del mundo que lucha por la causa de salvar al mundo para las generaciones futuras. Cuando se trata de sustentabilidad, Walmart ha surgido como la “superniñera ecológica” del mundo. A la larga, los objetivos ambientales establecidos por Walmart son usar 100% energía renovable, generar cero residuos y vender sólo productos que sean sustentables social y ecológicamente. Hacia ese objetivo, Walmart no sólo está enverdecieendo sus propias operaciones, sino también trabajando con sus vastas redes de 100 000 proveedores, 2 millones de empleados y 200 millones de clientes que atraviesan sus puertas cada semana para que ellos hagan lo mismo.

Walmart tiene en operación casi 8 400 tiendas alrededor del mundo, enormes glotonas de energía y otros recursos. Debido a esto, incluso los pequeños pasos hacia hacer más eficientes las tiendas pueden sumarse para generar grandes ahorros ambientales. Por ejemplo, el sólo quitar las luces de las máquinas expendedoras en todas las tiendas Walmart ahorra 1.4 millones de dólares en energía al año. Pero Walmart no se conforma con los pequeños pasos; se mueve a grandes saltos para desarrollar nuevas tecnologías ecológicas. En 2005, el gigante minorista abrió dos grandes supertiendas experimentales en McKinney, Texas y Aurora, Colorado, diseñadas para probar decenas de tecnologías ambientalmente amigables y energéticamente eficientes:

Un aerogenerador de 143 pies de altura se encuentra afuera de un Walmart Supercenter en Aurora, Colorado. Tan incongruente como pudiera parecer, es una señal clara de que algo acerca de este almacén en particular es diferente. En el exterior, la fachada de la tienda presenta fila tras fila de ventanas para permitir tanta luz natural como sea posible. El paisajismo utiliza plantas nativas, tolerantes a la sequía, bien adaptadas a los secos veranos de Colorado, lo que reduce las necesidades de riego y poda, y la cantidad de fertilizantes y otros productos químicos necesarios. Dentro de la tienda, un eficiente sistema de iluminación fluorescente lineal de alta potencia ahorra la suficiente electricidad anualmente para abastecer las necesidades de 52 viviendas unifamiliares. El sistema de calefacción de la tienda quema aceite recuperado de las

freidoras de delicatesen: el aceite es recogido, mezclado con aceite residual de motor del centro llanero y de lubricación de la tienda y quemado en la caldera de aceites residuales. Todos los desechos orgánicos, incluyendo frutas y verduras, carnes y papel, se colocan en un compactador de residuos orgánicos y luego se transportan a una compañía que los convierte en abono para el jardín. Estos y decenas más de toques tecnológicos hacen de esta supertienda un laboratorio para las operaciones minoristas eficientes y respetuosas de la Tierra.

Después de evaluar estas tiendas experimentales, Walmart está ahora cambiando a nuevas tiendas de alta eficiencia, cada una ahorra más energía que la anterior. Una tienda en Las Vegas recientemente inaugurada usa 45% menos energía que un Walmart estándar. Además, la empresa está difundiendo ansiosamente sus éxitos, alejando a los visitantes y compartiendo lo que aprende, incluso con empresas competidoras como Target y Home Depot.

Al mismo tiempo que Walmart presiona con sus propias iniciativas de sustentabilidad, está afectando también los comportamientos medioambientales de sus clientes, empleados y proveedores. Por ejemplo, apoya los productos ecológicos al promover de manera regular marcas como Sun Chips, filtros para agua PUR y focos fluorescentes de GE. “Si Walmart puede inculcar hábitos de compra ecológicos a su base de compradores regulares, logrará reducir la huella ecológica de 200 millones de personas”, afirma un analista. El gigante minorista también ha lanzado un programa denominado “Proyecto de sustentabilidad personal” (PSP), en el que los empleados se comprometen a hacer actos responsables frente a sus compañeros de trabajo, desde dejar de fumar hasta cambiar las luces de su casa por focos que gastan poca energía. La compañía tiene ahora más de 200 000 PSP.



▲ Para Walmart, la sustentabilidad va más allá de hacer lo correcto. Sobre todo, es bueno para los negocios: “eliminando costos ocultos, conservando nuestros recursos naturales para las generaciones futuras, y proporcionando productos sustentables y costeables para nuestros clientes, de manera que puedan ahorrar dinero y vivir mejor”. Newscom

Walmart también está aplicando la ley ecológica a sus proveedores. Hace poco anunció planes para eliminar unos 20 millones de toneladas de emisiones de gases de efecto invernadero de su cadena de suministro para finales de 2015, el equivalente a sacar de la carretera a más de 3.8 millones de automóviles durante un año. Para lograr éste y otros objetivos de sustentabilidad, Walmart está pidiendo a su enorme cuerpo de proveedores que examinen los ciclos de vida del carbono de sus productos y piensen de nuevo en cómo obtienen, fabrican, envasan y transportan esas mercancías.

Walmart incluso está desarrollando un índice de sustentabilidad —basado en la información proporcionada por los proveedores— que realiza un seguimiento del ciclo de vida de cada producto que vende. Mide todos los aspectos, desde el uso de agua y las emisiones de gases efecto invernadero hasta las prácticas laborales justas. Walmart quiere colocar, dentro de pocos años, una etiqueta de índice de sustentabilidad en todos sus productos, la cual incluirá detalles sobre el impacto social y ecológico de cada artículo. Los productos con alta puntuación obtendrán un trato preferencial —y probablemente más espacio de anaquel— en las tiendas Walmart.

Debido al tamaño de Walmart, incluso los cambios más pequeños en los productos y empaques de los proveedores tienen un gran impacto ambiental. Por ejemplo, por solicitud de la compañía, P&G desarrolló una tecnología de rollo gigante para su marca Charmin, la cual combina las hojas de cuatro rollos regulares de papel higiénico en un solo rollo. Este cambio aparentemente menor ahorra 89.5 millones de rollos de cartón y 360 000 libras de envoltura plástica al año. Además, permite a Walmart el envío de 42% más unidades en sus camiones, lo que ahorra cerca de 54 000 galones de combustible al año.

Aunque algunos proveedores se quejan de los estrictos requisitos de sustentabilidad de Walmart, la mayoría los está cumpliendo. Con su inmenso poder de compra, la compañía puede lograr que

hasta el proveedor más poderoso ceda. Al imponer sus demandas ambientales a los proveedores, Walmart “se ha convertido en... un tipo de agencia de protección ambiental privatizada, sólo que con más fuerza”, afirma un observador de la industria. “Una agencia de protección ambiental [sólo] puede imponer una multa de siete dígitos, mientras que Walmart puede acabar con más de una cuarta parte de un negocio de un solo golpe”.

Ahí lo tiene: Walmart, la superniña ecológica. Los esfuerzos de sustentabilidad de Walmart se han ganado los elogios incluso de sus críticos más duros. Como un escéptico admite a regañadientes, “Walmart tiene más influencia ecológica que nadie”. Pero para Walmart, liderar la carga ecológica es más que sólo hacer lo correcto; sobre todo, es bueno para los negocios. Las operaciones más eficientes y los productos con menos desperdicios son buenos no sólo para el medio ambiente, sino que también le ahorran dinero a la empresa. Disminuir los costos, a su vez, le permiten ganar más dinero practicando lo que sabe hacer mejor: ahorrar dinero a sus clientes.

Un ejecutivo de Walmart, dice: “Hemos establecido la base para un esfuerzo a largo plazo que transformará nuestro negocio eliminando costos ocultos, conservando nuestros recursos naturales para las generaciones futuras y proporcionando productos sustentables y costeables para nuestros clientes, de manera que puedan ahorrar dinero y vivir mejor”.

*Fuentes:* Citas, frases adaptadas y otra información de “Walmart”, *Fast Company*, marzo de 2010, p. 66; “Walmart Eliminates More Than 80 Percent of Its Waste in California That Would Otherwise Go to Landfills”, 17 de marzo de 2011, <http://walmartstores.com/pressroom/news/10553.aspx>; Jack Neff, “Why Walmart Has More Green Clout Than Anyone”, *Advertising Age*, 15 de octubre de 2007, p. 1; Denise Lee Yohn, “A Big, Green, Reluctant Hug for Retailing’s 800-lb. Gorilla”, *Brandweek*, 5 de mayo de 2008, p. 61; Edward Humes, *Force of Nature: The Unlikely Story of Walmart’s Green Revolution* (Nueva York: HarperCollins, 2011); y “Sustainability”, <http://walmartstores.com/sustainability/>, visitada en noviembre de 2011.

## Acciones públicas para regular el marketing

Las preocupaciones ciudadanas acerca de las prácticas de marketing por lo general llaman la atención pública y conducen a propuestas legislativas. Muchas de las leyes que afectan al marketing se identificaron en el capítulo 3. La tarea es traducir estas leyes a un idioma que los ejecutivos de marketing entiendan a medida que toman decisiones acerca de las relaciones competitivas, productos, precios, promoción y canales de distribución. La  **Figura 16.3** ilustra las principales cuestiones legales que enfrenta la gestión de marketing.

### Comentario del autor ➤

Al final, los propios comerciantes deben responsabilizarse del marketing sustentable. Eso significa operar en forma responsable y ética para aportar valor inmediato y futuro a los clientes.

## Acciones empresariales hacia el marketing sustentable

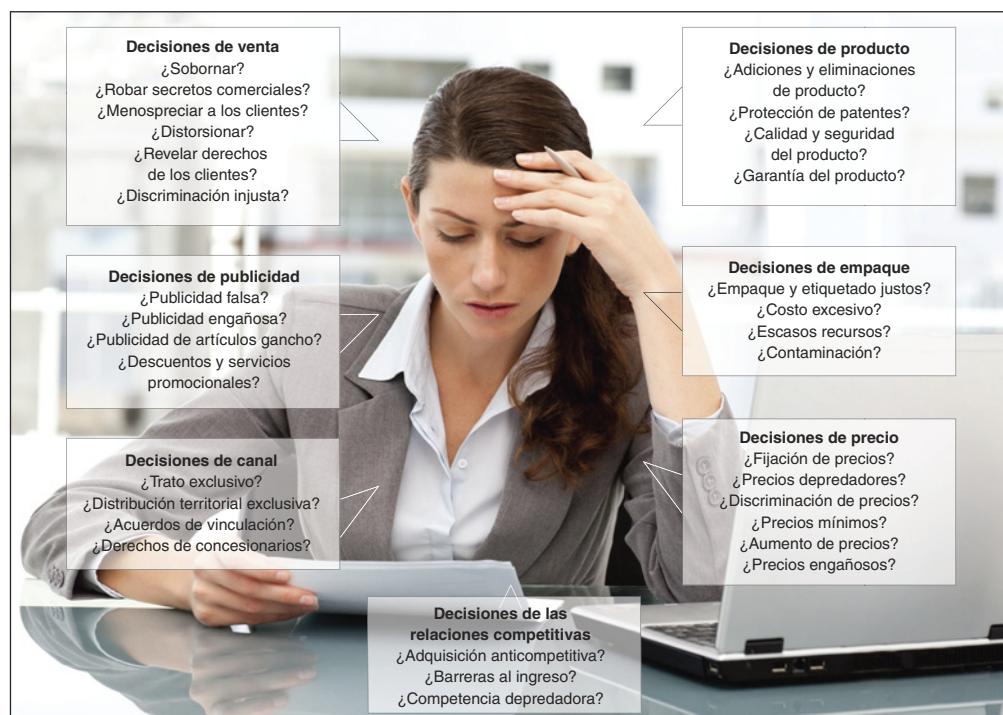
Al principio, muchas empresas se opusieron al consumidorismo, al ambientalismo y a otros elementos del marketing sustentable. Pensaban que las críticas eran injustas o sin importancia. Pero ahora, la mayoría han abrazado los principios de marketing sustentable como una forma de crear valor para el cliente, tanto inmediato como futuro, y de fortalecer las relaciones con los clientes.

## Principios del marketing sustentable

Bajo el concepto de marketing sustentable, el marketing de la empresa debe apoyar el mejor rendimiento a largo plazo del sistema de marketing. Se debe guiar por los cinco principios del marketing sustentable: *marketing orientado al consumidor, marketing de valor para el cliente, marketing innovador, marketing de sentido de misión y marketing para la sociedad*.

**Figura 16.3** Principales áreas de decisión de marketing que pueden ser cuestionadas por la ley

(fotografía) wavebreakmedia ltd / Shutterstock.com



### Marketing orientado al consumidor

Principio del marketing sustentable de acuerdo con el cual una empresa debe ver y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

### Marketing de valor para el cliente

Principio del marketing sustentable de acuerdo con el cual una empresa debería poner la mayor parte de sus recursos en inversiones de marketing que generen valor para el cliente.

### Marketing innovador

Principio del marketing de acuerdo con el cual una empresa debe buscar mejoras reales de productos y marketing.

### Marketing orientado al consumidor

El **marketing orientado al consumidor** implica que la empresa debe ver y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor. Debe trabajar duro para percibir, atender y satisfacer las necesidades de un grupo definido de clientes, tanto ahora como en el futuro. Las buenas empresas de marketing que hemos analizado a lo largo de este texto han tenido esto en común: una pasión enorme por entregar valor superior a clientes cuidadosamente escogidos. Sólo al ver el mundo a través de los ojos de sus clientes puede la empresa construir relaciones sustentables y rentables con ellos.

### Marketing de valor para el cliente

Según el principio de **marketing de valor para el cliente**, la empresa debe poner la mayor parte de sus recursos en inversiones de marketing que generen valor para el cliente. Muchas de las cosas que hacen los mercadólogos—promociones de ventas de una sola ocasión, cambios cosméticos al producto, publicidad de respuesta directa—pueden aumentar las ventas en el corto plazo pero añadir menos *valor* que las mejoras reales en la calidad, las características o la comodidad del producto. El marketing progresista requiere construir la lealtad del consumidor a largo plazo y relaciones para mejorar continuamente el valor que reciben los consumidores de la oferta de mercado de la empresa. Mediante la creación de valor *para* los consumidores, la compañía puede captar a cambio el valor *de* los consumidores.

### Marketing innovador

El principio del **marketing innovador** exige que la empresa busque continuamente mejoras reales de producto y de marketing. La empresa que ignora las nuevas y mejores formas de hacer las cosas paulatinamente perderá a sus clientes ante otra empresa que haya encontrado una mejor manera. Un ejemplo excelente de un mercadólogo innovador es Samsung:<sup>22</sup>

Hace no muchos años Samsung era una marca de electrónicos de consumo de imitación que uno compraba si no podía permitirse el lujo de pagar un Sony. Pero hoy, la marca posee un aura de alta gama, de vanguardia. En 1996, Samsung Electronics dio la espalda a la fabricación de imitaciones baratas y se embarcó para superar a su rival Sony, no sólo en tamaño, sino también en estilo e innovación. Contrató a un grupo de frescos y jóvenes diseñadores que desencadenaron un torrente de elegantes, audaces y hermosos productos dirigidos a usuarios de alto nivel. Samsung les llama “obras de arte para estilo de vida”: desde teléfonos móviles de colores brillantes hasta televisores de pantalla ancha que se cuelgan como pinturas en las paredes. Cada nuevo producto tenía que superar la prueba del “¡Guau!”: si no obtenía una reacción de “¡Guau!” durante las pruebas de marketing, regresaba directamente al estudio de diseño. Gracias a su estrategia de innovación, la empresa superó rápidamente sus muy altos

## Marketing de sentido de misión

Principio del marketing sustentable de acuerdo con el cual una empresa debería definir su visión en amplios términos sociales más que en términos limitados de producto.



**▲ Marketing de sentido de misión: La misión de la marca PEDIGREE, “Los perros son lo máximo”, ha ayudado a que se convierta en la marca de comida para perro número uno del mundo. “Todo lo que hacemos es porque amamos a los perros, porque los perros son lo máximo. Es así de simple”.**

Cortesía de Mars, Incorporated. PEDIGREE® y “Dogs Rule®” son marcas registradas de Mars, Incorporated.

objetivos... y mucho más. Samsung Electronics es ahora, por mucho, la mayor compañía del mundo de electrónicos de consumo, con 50% más ventas que Sony. Es el fabricante más grande del mundo de televisores y el segundo de teléfonos móviles. Y sus diseños son codiciados por los consumidores. Dice un diseñador de Samsung: “Dejamos de ser la opción *barata*”.<sup>23</sup>

## Marketing de sentido de misión

El **marketing de sentido de misión** significa que la empresa debe definir su misión en amplios términos *sociales* en lugar de limitados términos de *producto*. Cuando una empresa define una misión social, los empleados se sienten mejor acerca de su trabajo y tienen una orientación más clara. Las marcas con las misiones más amplias pueden servir a los mejores intereses de largo plazo de la marca y de los consumidores.

Por ejemplo, la marca PEDIGREE hace buena comida para perro, pero no es en eso en lo que exclusivamente consiste la marca. PEDIGREE ideó el lema “Dogs Rule” (algo así como “Los perros son lo máximo”). “[...] es la síntesis perfecta de todo lo que representamos”, dice un mercadólogo de PEDIGREE. “Todo lo que hacemos es porque amamos a los perros, porque los perros son lo máximo. Es así de simple”. Este posicionamiento centrado en la misión impulsa todo lo que hace la marca, tanto interna como externamente. ▶ Una mirada a un anuncio de PEDIGREE o una visita al sitio Web de pedigree.com confirman que la gente detrás de la marca PEDIGREE realmente cree en la misión de “los perros son lo máximo”. Un manifiesto interno, llamado “Dogma”, alienta a que los empleados lleven a sus perros a trabajar y a las visitas de ventas. Además para cumplir con la promesa de la marca de “los perros son lo máximo”, la compañía creó la PEDIGREE Foundation, que, junto con la campaña de PEDIGREE Adóptame, ha recaudado millones de dólares para ayudar a los “perros de albergue” a encontrar buenos hogares. El marketing de sentido de misión ha hecho de PEDIGREE la marca de comida de perro número uno del mundo.<sup>24</sup>

Algunas empresas definen sus misiones corporativas en términos sociales completos. Por ejemplo, en términos limitados del producto, la misión de Patagonia podría ser “vender ropa y equipo para actividades al aire libre”; sin embargo, enuncia su misión de forma más amplia como uno de los fabricantes de productos de la más alta calidad con el menor daño posible al medio ambiente. Desde el inicio, Patagonia ha llevado a cabo una misión de responsabilidad social apasionadamente sostenida:<sup>25</sup>

Para nosotros en Patagonia, “el amor hacia los lugares naturales y hermosos requiere participar en la lucha por salvarlos y ayudar a revertir el marcado deterioro en la salud ambiental de nuestro planeta”. Nuestra razón de ser es “fabricar el mejor producto y no causar daño innecesario; utilizar nuestra actividad comercial para inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental”. Sin embargo, somos conscientes de que todo lo que hacemos como empresa —o lo que se ha hecho en nuestro nombre— deja su marca en el medio ambiente. Hasta ahora, no existe tal cosa como un negocio sustentable, pero todos los días tomamos medidas para aligerar nuestra huella y hacer menos daño.

Cada año desde 1985, la compañía ha regalado 10% de sus utilidades antes de impuestos para apoyar causas ambientales. Actualmente dona tiempo, servicios y al menos el 1% de sus ventas o el 10% de las utilidades antes de impuestos a cientos de grupos ambientalistas en todo el mundo que trabajan para ayudar a revertir el deterioro ambiental.

Sin embargo, tener una *doble línea de resultados* de valores y utilidades no es fácil. Con los años, empresas como Patagonia, Ben & Jerry’s, The Body Shop y Burt’s Bees —todas conocidas y respetadas por poner “los principios antes que las utilidades”— a veces han tenido que batallar contra rendimientos financieros menos que estelares. En los últimos años, sin embargo, ha surgido una nueva generación de emprendedores sociales, gerentes de negocios bien capacitados que saben que para *hacer el bien*, primero les debe *ir bien* en términos de operaciones rentables de negocio. Además, las empresas socialmente responsables de hoy ya no son la provincia única de los empresarios pequeños y con conciencia social. Muchas empresas y marcas grandes y establecidas —desde Walmart y Nike hasta PepsiCo— han adoptado misiones de gran responsabilidad social y ambiental (consulte Marketing en acción 16.2).

**MARKETING EN ACCIÓN****16.2**

## Marketing socialmente responsable: Hacer del mundo un lugar mejor

Es probable que cuando escuche el término *empresa socialmente responsable*, un puñado de empresas le venga a la mente: Ben & Jerry's, The Body Shop, Burt's Bees, Stonyfield Farms, Patagonia, Timberland y TOMS Shoes, por mencionar algunas. Estas empresas fueron pioneras en el concepto de empresas *conducidas por valores o capitalismo solidario*. Su misión: Usar la actividad comercial 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 una empresa que se preocupaba profundamente por sus responsabilidades sociales y ambientales. Ben & Jerry's compraba únicamente crema y leche libre de hormonas y utilizaba sólo frutas y nueces orgánicas para hacer su helado, que se vende en envases ecológicamente amigables. Hizo todo lo posible por comprar a proveedores desfavorecidos y de minorías. Desde su temprano Rainforest Crunch hasta su más reciente Macadamia Chocolate (hecho con nueces de macadamia cosechadas de manera sustentable, y cacao y vainilla de comercio justo certificado), Ben & Jerry's ha defendido multitud de causas sociales y ambientales durante años. Desde el principio, Ben & Jerry's donó la friolera del 7.5% de sus utilidades antes de impuestos para apoyar proyectos que exhibían “soluciones creativas a los problemas y esperanza... relativas a niños y familias, grupos desfavorecidos y el medio ambiente”. A mediados de la década de 1990, Ben & Jerry's se había convertido en la marca número dos de helado superprémium de Estados Unidos.

Sin embargo, a medida que los competidores no intimidados por la misión de “principios antes de utilidades” de Ben & Jerry's invadieron sus mercados, el crecimiento y las ganancias disminuyeron su ritmo. Después de varios años de rendimientos financieros mediocres, Ben & Jerry's fue adquirida por el gigante de bienes de consumo, Unilever. ¿Qué sucedió a los nobles ideales de sus fundadores, de capitalismo solidario? Mirando hacia atrás, Ben & Jerry's puede haberse centrado demasiado en las cuestiones sociales a expensas de una sensata administración de negocios. Ben Cohen en realidad nunca quiso ser un hombre de negocios, y veía las utilidades como una palabra sucia. Cohen, comentó una vez: “Llegó un momento [en el que tuve que admitir] ‘Soy un hombre de negocios’. Y la pasaba mal teniendo que pronunciar esas palabras”.

Tener una “doble línea de resultados” de valores y utilidades no es una proposición fácil. Operar un negocio es bastante difícil. Agregar objetivos sociales a las demandas de los clientes y obtener una ganancia puede ser desalentador y constituir una distracción. Uno no puede llevar las buenas intenciones al banco. De hecho, muchas de las empresas pioneras impulsadas por los valores ya han sido adquiridas por grandes empresas. Por ejemplo, Unilever absorbió a Ben & Jerry's, Clorox compró Burt's Bees, L'Oréal adquirió The Body Shop, Danone devoró a Stonyfield Farms y VFC adquirió Timberland.

Sin embargo, las experiencias de los pioneros como Ben & Jerry's, enseñaron al movimiento empresarial socialmente responsable algunas duras lecciones. Como resultado, surgió una nueva generación de empresarios impulsados por la misión, no activistas sociales con grandes corazones que odian el capitalismo, sino

gerentes de negocios bien capacitados y constructores de empresas con pasión por una causa. Estos nuevos devotos de la doble línea de resultados saben que para *hacer el bien*, primero debe *irles bien* en términos de operaciones de negocios viables y rentables.

Por ejemplo, la empresa de productos de limpieza y hogar Method tiene la misión de “inspirar una revolución feliz y saludable del hogar”. Todos los productos de Method se derivan de ingredientes naturales, tales como aceites de palma, soya y coco. Los productos se expenden en envases biodegradables, ambientalmente responsables. Pero Method sabe que sólo hacer cosas buenas no la hará exitosa. De hecho, es al revés: ser exitosa le permitirá hacer cosas buenas. “Las empresas constituyen el agente más poderoso para un cambio positivo en el planeta”, dice el cofundador de Method y “cuidador en jefe” Adam Lowry. “La mera sustentabilidad no es nuestro objetivo. Queremos ir mucho más lejos. Queremos convertirnos en restauradores y enriquecedores en todo lo que hacemos para que cuanto más crezcamos, mayor bien podamos generar. Nos estamos esforzando por una abundancia sustentable. Por eso en Method, estamos siempre buscando maneras no sólo de hacer nuestros productos más ecológicos, sino de hacer mejor nuestra empresa”.

Más allá de su misión de responsabilidad social, Method es un negocio bien administrado por mercadólogos experimentados. En lugar de ofrecer las propiedades eco-amigables de sus productos, Method enfatiza su innovación y el desempeño del producto. Sus productos realmente funcionan. Y el marketing de Method está a la par de sus grandes y prestigiosos competidores, como P&G o Unilever. Por ejemplo, a través de un marketing sólido, Method ha conseguido distribución convencional en Kroger, Safeway, Target, Whole Foods Market, Bed Bath & Beyond,



▲ La misión de Method es inspirar una revolución feliz y saludable del hogar. Dice Adam Lowry, cofundador de Method y “cuidador jefe”: “Las empresas son el agente más poderoso para un cambio positivo en el planeta”.

Christopher Schall/Impact Photo

Staples, Amazon.com y una lista creciente de otros grandes minoristas. En pocos años, a través de inteligentes prácticas de negocios, Method se ha convertido en una de las empresas de mayor crecimiento de Estados Unidos, con más de 100 millones de dólares en ingresos anuales. En el proceso, está logrando sus objetivos sociales más amplios.

Hoy, las misiones socialmente responsables ya no son del dominio exclusivo de pequeñas empresas con grandes objetivos sociales. La responsabilidad social se ha generalizado: grandes corporaciones —desde Walmart y Nike hasta Starbucks, Mars y PepsiCo— adoptan amplias iniciativas para “cambiar al mundo”. Por ejemplo, Walmart se está convirtiendo en la superñadera ecológica del mundo. Asimismo, Starbucks creó las Prácticas C.A.F.E. y otras directrices para lograr calidad de producto, responsabilidad económica, responsabilidad social y liderazgo ambiental.

Nike apoya una amplia agenda de iniciativas sociales y ambientales: desde diseños ecológicos de productos y procesos de fabricación hasta la mejora de las condiciones de los casi 800 000 trabajadores de su cadena de suministro global, y programas en los que participan los jóvenes del mundo en la lucha contra el SIDA en África. Más en el tono de Ben & Jerry's o Method que de una enorme e insensible corporación, Nike afirma: “Podemos utilizar el poder de nuestra marca, la energía y la pasión de nuestra gente y la escala de nuestro negocio para crear un cambio significativo”. Dice un gerente de Nike: “[...] nuestros clientes esperan eso de nosotros. No se trata de dos o tres zapatos verdes, se trata de cambiar la forma en que nuestra empresa hace las cosas en general”.

Algunas marcas están construyendo sus propias identidades alrededor de las misiones de responsabilidad social. Por ejemplo, como ya se analizó, la marca PEDIGREE de Mars Inc. usa su lema “Los perros son lo máximo” para instar a la gente a adoptar perros sin hogar y apoyar el cuidado de estos animales en los refugios.

## Marketing para la sociedad

Principio del marketing sustentable de acuerdo con el cual una empresa debería tomar las decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, los requerimientos de la empresa, los intereses de largo plazo de los consumidores y los intereses de largo plazo de la sociedad.

### Productos deficientes

Productos que no tienen atractivo inmediato ni beneficios a largo plazo.

### Productos agradables

Productos que dan una alta satisfacción inmediata pero podrían dañar a los consumidores en el largo plazo.

### Productos saludables

Productos que tienen un bajo atractivo inmediato pero que podrían beneficiar a los consumidores en el largo plazo.

Desde 2008, la PEDIGREE Foundation ha recaudado y donado más de 5 millones de dólares a miles de refugios de animales. También dona su propia comida para perros. Por ejemplo, por cada participación en medios sociales (un “me gusta” o publicación en Facebook, o mención de Twitter) que describa “lo que cada perro merece” durante el mes de junio, Pedigree dona una libra de comida para perros a los refugios. En junio pasado, eso sumó más de 10 000 libras de alimento para perros.

Asimismo, a través de su campaña Pepsi Refresh, PepsiCo redefine su marca insignia no sólo como una bebida refrescante sino como un agente para el cambio del mundo. El año pasado, el Pepsi Refresh Project otorgó 20 millones de dólares en subvenciones a cientos de individuos y organizaciones en comunidades locales que proponen ideas que “harán del mundo un lugar mejor”. Pepsi ha respaldado el proyecto con una campaña de marketing tradicional y social de gran presupuesto. El Pepsi Refresh Project no es sólo un esfuerzo de marketing relacionado con las causas: hace que “hacer el bien” sea un elemento importante de la misión y posicionamiento de Pepsi. Dice el director de marketing de Pepsi: “Queremos que la gente sea consciente de que cada vez que bebe una Pepsi en realidad está apoyando el proyecto Pepsi Refresh y las ideas que van a hacer avanzar a Estados Unidos”.

*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; Sindya N. Bhanoo, “Products That Are Earth-and-Profit Friendly”, *New York Times*, 12 de junio de 2010, p. B3; Jessica Shambora, “David vs. Goliath”, *Fortune*, 15 de noviembre de 2010, p. 55; Zmuda, “Who Are the Big Pepsi Refresh Winners? Local Bottlers and Community Groups”, *Advertising Age*, 1 de noviembre de 2010, p. 2; y [www.methodhome.com/behind-the-bottle/](http://www.methodhome.com/behind-the-bottle/), [www.benjerry.com/company/history/](http://www.benjerry.com/company/history/), [www.nikebiz.com/responsibility/](http://www.nikebiz.com/responsibility/), [www.pedigreefoundation.org/](http://www.pedigreefoundation.org/) y [www.refresheverything.com](http://www.refresheverything.com/), visitadas en octubre de 2011.

## Marketing para la sociedad

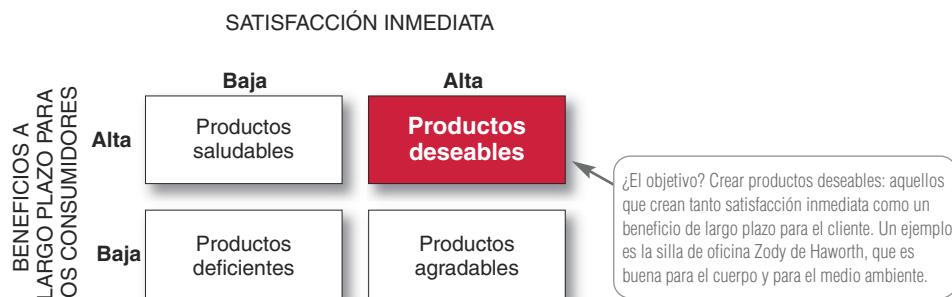
Siguiendo el principio del **marketing para la sociedad**, la empresa toma decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, los requerimientos de la empresa, los intereses de largo plazo de los consumidores y los intereses de largo plazo de la sociedad. Las empresas deben ser conscientes de que descuidar los intereses de largo plazo del consumidor y la sociedad va en perjuicio de los consumidores y la sociedad. Las empresas que están alerta ven los problemas sociales como oportunidades.

El marketing sustentable exige productos que no sólo sean agradables sino también beneficiosos. La diferencia se muestra en la **Figura 16.4**. Los productos pueden clasificarse según su grado de satisfacción inmediata del consumidor y su beneficio de largo plazo del consumidor.

Los **productos deficientes**, como los medicamentos ineficaces y de mal sabor, no tienen ni atractivo inmediato ni beneficios de largo plazo. Los **productos agradables** dan alta satisfacción inmediata pero pueden perjudicar a los consumidores en el largo plazo (por ejemplo, los cigarrillos y la comida chatarra). Los **productos saludables** tienen un bajo atractivo inmediato pero pueden beneficiar a los consumidores en el largo plazo (por ejemplo, los seguros o los cascos para andar en bicicleta). Los **productos deseables** dan alta satisfacción inmediata y altos beneficios de largo plazo, como un alimento para el desayuno que sea sabroso y nutritivo.

Abundan los ejemplos de productos deseables. La bombilla compacta fluorescente Energy Smart de GE proporciona buena iluminación al mismo tiempo que larga duración y ahorro de energía. Las bolsas para compras reutilizables de EnviroSax son asequibles y elegantes, y además también eliminan la necesidad de bolsas de papel y de plástico de la tienda, menos ecológicas y desechables. La ropa orgánica de Toggery combina el diseño contemporáneo con telas ambientalmente conscientes,

► **Figura 16.4** Clasificación social de los productos



### Productos deseables

Productos que dan tanto una alta satisfacción inmediata como grandes beneficios a largo plazo.

como algodón, bambú y modal (hecha de madera de haya reciclada), toda fabricada en Estados Unidos. Y la silla de oficina Zody de Haworth no sólo es atractiva y funcional sino también respetuosa con el medio ambiente. Está hecha sin PVC, clorofluorocarbonos (CFC), cromo o cualquier otro material tóxico. Noventa y ocho por ciento de la silla puede ser reciclado; un 50% de ella ya lo ha sido. La energía utilizada en el proceso de fabricación es completamente compensada por créditos de energía eólica. Cuando la silla esté lista para ser retirada, la empresa la recibirá y reutilizará sus componentes.<sup>26</sup>

Las empresas deberían intentar convertir todos sus productos en productos deseables. El desafío planteado por los productos agradables es que se venden muy bien, pero pueden terminar perjudicando al consumidor. La oportunidad del producto, por lo tanto, es agregar beneficios de largo plazo sin reducir sus cualidades agradables. El desafío que plantean los productos saludables es añadir 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”, encabezado por un ex director de la Organización Mundial de la Salud, para ayudar a la empresa a crear opciones de productos saludables y atractivos, mientras “hacen que las cosas malas sean menos malas”. PepsiCo quiere que para el año 2020, los productos saludables sean un negocio de 30 000 millones de dólares para la empresa.<sup>27</sup> El grupo de médicos, doctores y otros defensores de la salud, bajo la dirección del vicepresidente de políticas de salud mundial de PepsiCo, busca ingredientes más saludables que puedan incorporarse en varios productos. ► Por ejemplo, sus esfuerzos han conducido a un edulcorante totalmente natural sin calorías que ahora aparece en varias nuevas marcas de PepsiCo, incluyendo la marca Trop50 de 100 millones de dólares, una variación de jugo de naranja Tropicana que no contiene edulcorantes artificiales y sólo la mitad del azúcar y calorías.

### Ética de marketing

La ética es una piedra angular del marketing sustentable. A la larga, el marketing no ético perjudica a los clientes y a toda la sociedad. Además, eventualmente daña la eficacia y la reputación de la empresa, poniendo en peligro su propia supervivencia. Así, los objetivos a largo plazo de marketing sustentable del bienestar de los consumidores y de la empresa pueden lograrse sólo a través de una conducta ética de marketing.

Los mercadólogos conscientes enfrentan muchos dilemas morales. Con frecuencia no queda claro qué es lo mejor que se puede hacer. Debido a que no todos los gerentes tienen una fina sensibilidad moral, las empresas necesitan desarrollar *políticas corporativas de ética de marketing*, lineamientos generales que todos los miembros de la organización deben seguir. Estas políticas deberían abarcar relaciones con distribuidores, estándares de publicidad, servicio al cliente, precios, desarrollo de productos y normas éticas generales.

Las mejores directrices no pueden resolver todas las difíciles situaciones éticas a las que se enfrenta el mercadólogo. La ► **Tabla 16.1** enumera algunas de las que podrían enfrentar los mercadólogos durante sus carreras. Si los mercadólogos eligen acciones generadoras de ventas inmediatas en todos estos casos, su comportamiento de marketing bien podría ser descrito como inmoral o incluso, amoral. Si se niegan a seguir *cualquiera* de las acciones, podrían ser



▲ **Productos deseables:** PepsiCo ha contratado a un equipo de científicos para ayudar a desarrollar una mayor cartera de opciones de productos saludables, como la marca Trop50.

Newscom

**Tabla 16.1****Algunas situaciones moralmente difíciles en marketing**

1. El Departamento de I&D ha cambiado ligeramente uno de los productos de su empresa. No es realmente “nuevo y mejorado”, pero usted sabe que al poner esta afirmación en el envase y la publicidad aumentarán las ventas. ¿Qué haría usted?
2. Le han pedido añadir un modelo más austero a su línea que podría ser anunciado para atraer a los clientes a la tienda. El producto no será muy bueno, pero los vendedores podrán convencer a los compradores que acudan a la tienda de que adquieran unidades de mayor precio. Se le pide a usted dar luz verde para la versión austera. ¿Qué haría usted?
3. Está pensando en contratar a una gerente de producto que acaba de dejar la empresa de un competidor. Ella está más que dispuesta a decirle los planes del competidor para el próximo año. ¿Qué haría usted?
4. Uno de sus distribuidores principales en un territorio importante recientemente ha tenido problemas familiares y sus ventas han caído. Es previsible que le tome un tiempo arreglar esos problemas. Mientras tanto, usted está perdiendo muchas ventas. Legalmente, por motivos de rendimiento, puede terminar la franquicia del distribuidor y reemplazarlo. ¿Qué haría usted?
5. Usted tiene la oportunidad de ganar una gran cuenta que significaría mucho para usted y su empresa. El agente de compras insinúa que un “regalo” influiría en la decisión. Su asistente le recomienda enviar una gran pantalla de televisión a casa del comprador. ¿Qué haría?
6. Usted ha escuchado que un competidor tiene una nueva característica de producto que hará una gran diferencia en las ventas. El competidor demostrará la característica en una reunión privada de concesionarios en la feria comercial anual. Usted fácilmente puede enviar un espía a esta reunión para conocer la nueva función. ¿Qué haría usted?
7. Tiene que elegir entre tres campañas publicitarias descritas por su agencia. La primera *a*) es una campaña de venta suave, honesta, con información clara. La segunda *b*) utiliza atractivos emocionales cargados de sexo y exagera los beneficios del producto. La tercera *c*) implica un comercial ruidoso y algo irritante que va a captar la atención del público. Las pruebas previas muestran que las campañas son eficaces en el siguiente orden: *c, b y a*. ¿Qué haría usted?
8. Está entrevistando a una candidata capaz para un empleo de ventas. Ella está mejor calificada que los hombres que han sido entrevistados. Sin embargo, usted sabe que en su industria, algunos importantes clientes prefieren tratar con hombres, y que si usted la contrata perderá algunas ventas. ¿Qué haría?

ineficaces como gerentes de marketing e infelices debido a la constante tensión moral. Los gerentes necesitan un conjunto de principios que les ayuden a entender la importancia moral de cada situación y decidir hasta dónde pueden llegar con la conciencia tranquila.

Pero, *¿qué* principio debe guiar a las empresas y a los gerentes de marketing en cuestiones de ética y responsabilidad social? Una filosofía es que el libre mercado y el sistema jurídico deben decidir esas cuestiones. Bajo este principio, las empresas y sus gerentes no son responsables de hacer juicios morales. Las empresas pueden con toda buena conciencia hacer lo que el mercado y los sistemas jurídicos permitan.

Una segunda filosofía pone la responsabilidad no en el sistema, sino en manos de las empresas y directivos. Esta filosofía más progresista sugiere que una empresa debe tener conciencia social. Empresas y directivos deben aplicar altos estándares de ética y moral al tomar decisiones corporativas, independientemente de “lo que permite el sistema”. La historia ofrece una lista interminable de ejemplos de acciones de empresas que fueron legales pero altamente irresponsables.

Cada empresa y gerente de marketing deben elaborar una filosofía de comportamiento socialmente responsable y ético. Bajo el concepto de marketing para la sociedad, cada gerente debe mirar más allá de lo que es legal y permitido y desarrollar estándares basados en la integridad personal, la conciencia corporativa y el bienestar de los consumidores en el largo plazo.

Tratar las cuestiones de ética y responsabilidad social de manera abierta y franca ayuda a construir fuertes relaciones con los clientes basadas en la confianza y la honestidad. De hecho, muchas empresas ahora incluyen rutinariamente a los consumidores en el proceso de responsabilidad social. Considere al fabricante de juguetes Mattel.<sup>28</sup>

En otoño de 2007, el descubrimiento de la pintura con plomo en varios de sus productos más vendidos obligó a Mattel a retirar millones de juguetes en todo el mundo. Tan amenazante como esto era, en lugar de dudar u ocultar el incidente, los asesores de marca de la empresa estuvieron a la altura del desafío. Su respuesta rápida y decisiva ayudó a mantener la confianza del consumidor en la marca, incluso contribuyendo a un aumento de ventas del 6% respecto al mismo periodo del año anterior. Pero, ¿quiénes exactamente eran estos magistrales “asesores de marca”? Las 400 madres con niños entre los 3 y 10 años que constituyen la comunidad Playground, una red privada online lanzada por

el departamento mundial de perspectivas del consumidor de Mattel en junio de 2007 para “escuchar y obtener perspectivas de las vidas y necesidades de las madres”. A lo largo de la crisis, los miembros de la comunidad Playground se mantuvieron en contacto con Mattel en relación con la retirada de productos y el plan de respuesta directa de la empresa, incluso ayudando a forjar la estrategia promocional postretirada para una de las líneas de producto afectadas. Incluso en tiempos de crisis, “las marcas que entablan una conversación con sus clientes crean relaciones más fuertes y de mayor confianza”, dice un ejecutivo de Mattel.

Como sucede con el ambientalismo, el tema de la ética presenta desafíos especiales para los mercadólogos internacionales. Las prácticas y estándares de negocios varían mucho de un país a otro. Por ejemplo, los sobornos y dádivas son ilegales para las empresas estadounidenses, y una serie de tratados contra el soborno y la corrupción han sido firmados y ratificados por más de 60 países. Sin embargo estas prácticas comerciales todavía son la norma en muchos otros. El Banco Mundial estima que se pagan sobornos por un total de más de 1 billón de dólares al año en todo el mundo. Un estudio mostró que las empresas más notorias de pago de sobornos eran de India, México, China y Rusia. Otros países donde la corrupción es común son Irak, Myanmar y Haití. Las menos corruptas fueron las empresas de Bélgica, Canadá y los Países Bajos.<sup>29</sup> Se plantea la cuestión de si una empresa debe bajar sus estándares éticos para competir eficazmente con los países con estándares más bajos. La respuesta es no. Las empresas deben hacer un compromiso con un conjunto de estándares compartidos en todo el mundo.

Muchas asociaciones industriales y profesionales tienen códigos de ética sugeridos, y muchas empresas están adoptando sus propios códigos. Por ejemplo, la American Marketing Association, una asociación internacional de gerentes y estudiosos de marketing, desarrolló el código de ética que pide a los mercadólogos adoptar las siguientes normas éticas:<sup>30</sup>

- **No dañar.** Esto significa evitar conscientemente las acciones u omisiones perjudiciales al incorporar altos estándares éticos y adherirse a todas las leyes y reglamentos aplicables en las elecciones que hacemos.
- **Fomentar la confianza en el sistema de marketing.** Esto significa 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, la fijación de precios, la comunicación y la entrega de la distribución.
- **Adoptar valores éticos.** Esto significa construir relaciones y mejorar la confianza del consumidor en la integridad del marketing mediante la afirmación de estos valores fundamentales: honestidad, responsabilidad, justicia, respeto, transparencia y ciudadanía.

Las empresas también están desarrollando programas para enseñar a los gerentes sobre importantes cuestiones éticas y ayudarles a encontrar las respuestas adecuadas. Realizan seminarios y talleres de ética y crean comités de ética. Además, la mayoría de las principales empresas estadounidenses ha nombrado funcionarios éticos de alto nivel para defender las cuestiones éticas y ayudar a resolver problemas de ética y preocupaciones a los que se enfrentan los empleados.

PricewaterhouseCoopers (PwC) es un buen ejemplo. En 2002, PwC estableció una oficina de ética global y un programa integral de ética, encabezados por un funcionario de alto nivel de ética global. El programa de ética comienza con un código de conducta llamado “Hacer lo correcto, a la manera de PwC”. Los empleados de PwC aprenden sobre el código de conducta y sobre cómo manejar las cuestiones espinosas de ética en programas formativos integrales que comienzan cuando el empleado se une a la empresa y continúan a lo largo de su carrera. El programa también incluye a *defensores de la ética* en todo el mundo y canaliza tales programas como líneas de ayuda de ética para que las personas puedan plantear sus preocupaciones. “Obviamente no es suficiente distribuir un documento”, dice el ex CEO de PwC, Samuel DiPiazza. “La ética está en todo lo que decimos y hacemos”.<sup>31</sup>

Aun así, los códigos escritos y los programas de ética no aseguran el comportamiento ético. La ética y la responsabilidad social requieren un total compromiso corporativo. Deben ser un componente de la cultura corporativa en general. Según DiPiazza: “Veo a la ética como una cuestión crítica de la misión... profundamente arraigada en quiénes somos y qué hacemos. Es tan importante como nuestro ciclo de desarrollo de productos o nuestro sistema de distribución.... Se trata de crear una cultura basada en la integridad y el respeto, no una cultura basada en abordar la crisis del día.... Nos preguntamos todos los días, ‘¿estamos haciendo bien las cosas?’”<sup>32</sup>

## La empresa sustentable

En los cimientos del marketing está la creencia de que las empresas que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes prosperarán. Las empresas que no satisfagan las necesidades del cliente o que dañen de manera intencional o no intencional a los clientes, a otros en la sociedad, o a las generaciones futuras, decaerán.

Dice un observador: "La sustentabilidad es una megatendencia emergente en los negocios, como la electrificación y la producción en masa, que afectará profundamente la competitividad de las empresas e incluso su supervivencia". Dice otro: "Cada vez más, las empresas y los líderes serán evaluados no sólo con base en los resultados inmediatos sino también con base en... los efectos últimos que sus acciones tengan sobre el bienestar social. Esta tendencia ha estado llegando de pequeñas formas durante años, pero ahora está surgiendo. Así que recoja su taza reciclada de café de comercio justo y prepárese".<sup>33</sup>

Las empresas sustentables son aquellas que crean valor para los clientes a través de acciones social, ambiental y éticamente responsables. El marketing sustentable va más allá de atender a las necesidades y los deseos de los clientes de hoy. Significa preocuparse por los clientes del mañana asegurando la supervivencia y el éxito de la empresa, sus accionistas, empleados y el amplio mundo en el que todos ellos viven. El marketing sustentable proporciona el contexto en el que las empresas pueden construir relaciones rentables con los clientes mediante la creación de valor *para* los clientes con el fin de captar a cambio valor *de* los clientes, ahora y en el futuro.

## PARADA DE DESCANSO

## REPASO DE CONCEPTOS

### MyMarketingLab

Ahora que ha terminado el capítulo, vaya a [www.mymktlab.com](http://www.mymktlab.com) para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

## REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

### Repaso de los objetivos

En este capítulo abordamos muchos de los importantes conceptos de *marketing sustentable* que se relacionan con el amplio impacto del marketing en los consumidores individuales, en otras empresas y en la sociedad en su conjunto. El marketing sustentable requiere acciones responsables en los ámbitos social, del medio ambiente y ético que aporten valor no sólo a los actuales consumidores y empresas sino también a las generaciones futuras y a toda la sociedad. Las empresas sustentables son aquellas que actúan responsablemente para crear valor para los clientes para, a cambio, captar valor de los clientes, ahora y en el futuro.



#### OBJETIVO 1 Definir el marketing sustentable y analizar su importancia. (pp 480–481)

El marketing sustentable requiere satisfacer las necesidades actuales de marketing de los consumidores y los negocios mientras preserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. Mientras el concepto de marketing reconoce que las empresas prosperan al satisfacer las necesidades cotidianas de los clientes, el marketing sustentable exige acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan tanto las necesidades inmediatas

como las futuras de los clientes y de la empresa. El marketing verdaderamente sustentable requiere un sistema de marketing de funcionamiento suave en el que los consumidores, las empresas y quienes hacen políticas públicas trabajen juntos para garantizar las acciones de marketing responsables.



#### OBJETIVO 2 Identificar las mayores críticas sociales al marketing. (pp 482–489)

El *impacto* del marketing *en el bienestar de los consumidores individuales* ha sido criticado por sus altos precios, prácticas engañosas, ventas de alta presión, productos de mala calidad o inseguros, obsolescencia planeada y servicio deficiente a los consumidores desfavorecidos. El *impacto* del marketing *en la sociedad* ha sido criticado por crear falsos deseos y demasiado materialismo, muy pocos bienes sociales y contaminación cultural. Los críticos también han denunciado el *impacto* del marketing *en otros negocios* al perjudicar a los competidores, dañar y reducir la competencia a través de adquisiciones, las prácticas que crean barreras de entrada y las prácticas desleales competitivas de marketing. Algunas de estas preocupaciones están justificadas; otras no.



### **OBJETIVO 3 Definir al consumidorismo y al ambientalismo y explicar cómo afectan las estrategias de marketing. (pp 489–495)**

Las preocupaciones por el sistema de marketing han provocado movimientos de acción ciudadana. El *consumidorismo* es un movimiento social organizado destinado a fortalecer los derechos y el poder de los consumidores en relación con los vendedores. Los mercadólogos alertas lo ven como una oportunidad para atender mejor a los consumidores proporcionando más información, educación y protección para el consumidor. El *ambientalismo* es un movimiento social organizado que busca minimizar el daño causado al medio ambiente y a la calidad de vida por las prácticas de marketing. La mayoría de las compañías está aceptando la responsabilidad de no dañar al ambiente. Están adoptando políticas de sustentabilidad *ambiental*, es decir, el desarrollo de estrategias que apoyen al medio ambiente y produzcan ganancias para la empresa. Tanto el consumidorismo como el ambientalismo son componentes importantes del marketing sustentable.



### **OBJETIVO 4 Describir los principios del marketing sustentable. (pp 495–500)**

Muchas empresas originalmente se resistieron a estos movimientos y leyes sociales, pero ahora la mayoría reconoce la necesidad de información positiva, educación y protección al consumidor. Bajo

el concepto de marketing sustentable, el marketing de la empresa debe apoyar el mejor rendimiento a largo plazo del sistema de marketing. Debe guiarse por los cinco principios de marketing sustentable: *marketing orientado al consumidor, marketing de valor para el cliente, marketing innovador, marketing de sentido de misión y marketing para la sociedad*.



### **OBJETIVO 5 Explicar el papel de la ética en el marketing. (pp 500–503)**

Cada vez más, las empresas están respondiendo a la necesidad de proporcionar políticas y directrices empresariales para ayudar a sus gerentes a tratar cuestiones de *ética de marketing*. Por supuesto, incluso las mejores directrices no pueden resolver todas las difíciles decisiones éticas que deben tomar los individuos y las empresas. Pero hay algunos principios de entre los cuales pueden elegir los mercadólogos. Un principio afirma que el libre mercado y el sistema jurídico deben decidir esas cuestiones. Un segundo principio, más progresista, pone la responsabilidad no en el sistema, sino en manos de las empresas y sus directivos. Cada empresa y gerente de marketing deben elaborar una filosofía de comportamiento socialmente responsable y ético. Bajo el concepto de marketing sustentable, los gerentes deben mirar más allá de lo que es legal y permitido y desarrollar estándares basados en la integridad personal, la conciencia corporativa y el bienestar de los consumidores a largo plazo.

## Términos clave

### **Objetivo 1**

Marketing sustentable (p 480)

### **Objetivo 3**

Consumidorismo (p 489)

Ambientalismo (p 490)

Sustentabilidad ambiental (p 491)

### **Objetivo 4**

Marketing orientado al consumidor (p 496)

Marketing de valor para el cliente (p 496)

Marketing innovador (p 496)

Marketing de sentido de misión (p 497)

Marketing para la sociedad (p 499)

Productos deficientes (p 499)

Productos agradables (p. 499)

Productos saludables (p. 499)

Productos deseables (p 499)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

## Preguntas para análisis

1. ¿Qué es el marketing sustentable? Explicar cómo el concepto de marketing sustentable difiere del concepto de marketing y del concepto de marketing social. (AACSB: Communication)
2. Los críticos afirman que el marketing da como resultado precios más altos para los consumidores. Analice los fundamentos de esta afirmación y cómo los mercadólogos la refutan. (AACSB: Communication)
3. Analice los tipos de impactos perjudiciales que las prácticas de marketing pueden tener sobre la competencia y los problemas asociados. (AACSB: Communication)
4. ¿Puede una organización centrarse al mismo tiempo tanto en el consumidorismo como en el ambientalismo? Explique. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
5. Analice los desafíos que crea el ambientalismo para los mercadólogos globales y cómo los mercadólogos están enfrentándolos. (AACSB: Communication)
6. Analice las filosofías que podrían guiar a los mercadólogos que se enfrentan a cuestiones éticas. (AACSB: Communication)

## Ejercicios de pensamiento crítico

1. Algunas culturas aceptan con mayor facilidad las prácticas corruptas tales como el soborno. Aunque la corrupción no se tolera en Estados Unidos o en las empresas estadounidenses con operaciones en el extranjero, para muchas empresas extranjeras es el precio por entrar en algunos países. Visite [www.transparency.org](http://www.transparency.org) y revise el reporte del Índice de Percepción de la Corrupción (*Corruption Perception Index*, CPI). El CPI puede variar entre 0 y 10, donde un bajo índice de puntaje significa que un país es percibido como altamente corrupto y una puntuación más alta significa que es altamente ético. Escoja tres países clasificados como menos corruptos y tres que son altamente corruptos, y explique por qué cree que esos países tienen los índices encontrados. (AACSB: Communication; Use of IT)
  2. Vea el video de *The Story of Stuff* en [www.youtube.com/storyofstuffproject#p/u/22/9GorqroigqM](http://www.youtube.com/storyofstuffproject#p/u/22/9GorqroigqM) o uno de los otros videos,
- como *The Story of Bottled Water*, *The Story of Electronics* o *The Story of Cosmetics*. En un pequeño grupo, critique el mensaje en el video y desarrolle un argumento para contrarrestar este punto de vista. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
3. Busque los “premios verdes” o “green awards” en Google para aprender acerca de los diversos programas de premios que reconocen la conciencia ambiental y las prácticas sustentables. Seccione uno que reconozca a una empresa por una práctica de marketing sustentable y desarrolle una breve presentación que explique por qué la compañía recibió el premio (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

## MINICASOS Y APPLICACIONES

### Tecnología de marketing Envases compostables

El envasado a base de maíz está llegando a los estantes para todo, desde botellas hasta bolsas. Pero un esfuerzo de ese tipo tuvo consecuencias inesperadas. Frito-Lay salió con una bolsa 100% compostable para su línea de frituras Sun Chip. El paquete, hecho 100% de ácido poliláctico (PLA), un biopolímero basado en el maíz que se descompone totalmente en un periodo de 14 semanas, tenía un inconveniente: era terriblemente ruidoso. Un piloto de la fuerza aérea publicó un video en YouTube mostrando como el sonido llegaba a 95 decibeles cuando se tocaba la bolsa, que lo llevó a afirmar que era “más ruidoso que la cabina de mi jet”. Otros comparaban el sonido con “revolucionar el motor de la motocicleta” o con “cristal que se rompe”. El envase pronto se convirtió en blanco

de chistes, dando por resultado incluso un grupo de Facebook llamado “Sorry But I Can’t Hear You Over This Sun Chips Bag” (algo así como “Perdona, pero no puedo escucharte por encima del ruido de esta bolsa de Sun Chips”). Frito-Lay cedió y reintrodujo una bolsa menos ruidosa.

1. Busque en Internet más ejemplos de envases compostables. Analice tres de ellos. (AACSB: Communication; Use of IT)
2. ¿Son los envases compostables a base de maíz una solución sustentable para reemplazar los plásticos derivados del petróleo? Analice las ventajas y desventajas de esta alternativa. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

### Ética de marketing Eco Index

Muchas empresas, como Timberland, Patagonia y otras que fueron descritas en este capítulo, se toman en serio el marketing sustentable. Los consumidores pronto podrían ser capaces de utilizar el índice Eco Index de la Asociación de la Industria al Aire Libre (*Outdoor Industry Association*, OIA) para ayudarse a identificar a tales empresas. La OIA ha guiado a fabricantes de marcas y minoristas, como Nike, Levi Strauss, Timberland, Target, Patagonia y muchos otros en el desarrollo de una herramienta de software para medir el impacto ambiental de sus productos. Un producto tan sencillo como los jeans tiene un impacto ambiental considerable. Unos jeans Levi's pasan del algodón cultivado en Luisiana a la tela que es tejida en Carolina del Norte, cortada en República Dominicana, cosida en Haití y terminada en Jamaica; de ahí van hasta las tiendas donde usted los compra. Y eso es sólo para los jeans que se venden en Estados Unidos, y Levi's se vende en el mundo. El Eco Index toma todo esto y mucho más en cuenta. Incluye en los factores de cálculo otras cuestiones ambientales, tales como los métodos de lavado, la cantidad de agua utilizada durante la vida de

los pantalones vaqueros y la disposición del producto. El detalle que tiene el Eco Index, sin embargo, es que toda la información es notificada por la propia empresa fabricante, y los fabricantes a su vez tienen que obtener información de sus proveedores.

1. Aprenda más sobre esta iniciativa visitando el sitio Web de la Industria al Aire Libre en [www.outdoorindustry.org](http://www.outdoorindustry.org). Si se aplica, ¿este índice ayudará a los mercadólogos que obtengan una buena calificación a desarrollar una ventaja competitiva sustentable? ¿Estaría usted más dispuesto a comprar un producto de una compañía con buenas puntuaciones en este índice? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)
2. El Eco Index es una iniciativa liderada por el sector y toda la información es autoinformada sin requerir ninguna fundamentación. ¿Existe el potencial para abusar del sistema y posiblemente engañar a los consumidores? Explique. (AACSB: Communication; Ethical Reasoning; Reflective Thinking)

## Marketing por números El costo de la sustentabilidad

Un elemento de la sustentabilidad es la agricultura orgánica. Sin embargo, si usted ha cotizado alimentos orgánicos, sabe que son más costosos. La agricultura orgánica cuesta mucho más que la agricultura convencional y todos los costos pasan a los consumidores. Por ejemplo, una docena de huevo de cultivo convencional cuesta a los consumidores 1.50 dólares, mientras que una docena de huevos orgánicos cuesta 2.80 dólares. Si los precios suben demasiado, los consumidores no comprarán huevo orgánico. Suponga que los costos fijos promedio por año para los huevos de granja convencional son de 1 millón de dólares, pero son del doble de esa cantidad para los huevos orgánicos. Los costos variables de los agricultores orgánicos por docena son dos veces más: 1.80 dólares

por docena. Consulte el apéndice 3, Marketing por números, para contestar las siguientes preguntas.

1. La mayoría de los grandes productores de huevo venden sus huevos directamente a los minoristas. ¿Cuál es el precio por docena del agricultor al minorista para el huevo convencional y para el huevo orgánico, si el margen del minorista es de 20% con base en el precio de venta minorista? (AACSB: Communication; Analytical Reasoning)
2. ¿Cuántas docenas de huevos necesita vender un agricultor tradicional para llegar al punto de equilibrio? ¿Cuántas tiene que vender un agricultor orgánico para llegar al punto de equilibrio? (AACSB: Communication; Analytical Reasoning)

## Caso en video Life Is Good

La mayoría de las empresas estos días está buscando maneras de ser socialmente más responsables en la fabricación y comercialización de los productos y servicios que producen. Pero sólo unas cuantas empresas producen bienes y servicios con el propósito principal de hacer del mundo un lugar mejor. Life Is Good es una de esas empresas. La mayoría de la gente está familiarizada con el logotipo de los productos Life Is Good, pero pocos están conscientes de lo que hace la empresa con sus utilidades tras bambalinas.

Este video se centra en Life Is Good Playmakers, una organización sin fines de lucro dedicada a ayudar a los niños a superar los desafíos que amenazan sus vidas. Desde el momento en que Life Is Good comenzó a vender camisetas a principios de 1990, sus fundadores han apoyado a Playmakers. La relación entre las dos

organizaciones se hizo cada vez más fuerte, en última instancia llevando a Life Is Good a hacer de Playmakers una rama oficial de la empresa.

Después de ver el video con Life Is Good, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántos ejemplos puede usted proveer que muestren cómo Life Is Good desafía las críticas sociales comunes de marketing?
2. ¿Cómo lleva Life Is Good a la práctica los principios de marketing sustentable?
3. Con todos sus esfuerzos para hacer el *bien*, ¿puede seguir yéndole *bien* a Life Is Good? Explique.

## Casos de empresas 9 Burt's Bees / 16 International Paper

Vea el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. El **Caso 9, Burt's Bees: Precios voluntariamente excesivos**. Al fijar los precios de sus productos por encima del promedio del mercado, Burt's Bees capta la atención de los clientes y la obtiene. **Caso 16,**

**International Paper: Combinar la industria y la responsabilidad social.** Un líder en una de las más antiguas industrias de fabricación se convierte en un destacado ejemplo de responsabilidad social.

# Apéndice 1 Casos de empresas

## Caso de empresa 1

### Converse: Formación de la experiencia del cliente

Dominaron las canchas de baloncesto —tanto amateur como profesionales— durante más de 40 años. El primer equipo estadounidense de baloncesto olímpico los usaba, y Dr. J los hizo famosos en la NBA. El músico de punk rock, Joey Ramone, los hizo artículo estándar para los músicos de culto; de hecho, Kurt Cobain usaba uno de ellos para cuando se suicidó. Hoy una amplia gama de consumidores, desde el estudiante más nerd hasta grandes celebridades, los consideran distintivos de su personalidad. ¿Qué son? Los Converse All Stars; más particularmente, los famosos Chuck Taylor All Stars conocidos en todo el mundo como Cons, Connies, Convics, Verses, Chuckers, Chuckies, Chucks y un montón de otros apodos.

El estatus de moda de la icónica Converse es incuestionable. Sin embargo, uno podría preguntarse simplemente cómo la marca lo ha mantenido década tras década. La respuesta es ésta: haciendo nada. Eso puede parecer una simplificación excesiva, pero la gente que dirige la marca Converse entiende que para proporcionar una experiencia significativa a sus clientes, a veces sólo necesitan alejarse y dejarlos tranquilos.

#### El auge y caída de una leyenda

Converse ha existido por mucho tiempo: quizás más de lo que usted se imagina. Fue fundada en 1908 en Massachusetts e introdujo el All Star de loneta y corte al tobillo en 1917. En 1923, lo redenominó como Chuck Taylor, en honor a un jugador de baloncesto semiprofesional de Akron, Ohio. Cuando terminó su carrera, Charles "Chuck" Taylor se convirtió en un intenso miembro de la fuerza de ventas de Converse. Manejó por todo el Medio Oeste, deteniéndose en parques para promover los zapatos entre los jugadores. Algunos consideran que Taylor fue el Phil Knight original, el CEO de Nike, que también comenzó vendiendo sus zapatos en las competencias de atletismo desde la parte trasera de su camioneta. Desde la década de 1930 a la de 1960, los Chuck Taylor All Stars eran *los* zapatos que había que vestir, aunque hasta 1969 sólo hubo en blanco o negro. En ese momento, entre 70 y 80% de todos los jugadores de baloncesto usaban Converse.

Es indudable que Converse inventó los zapatos de baloncesto. Incluso se podría decir que los pioneros esfuerzos de Converse allanaron el camino al éxito del resto del calzado deportivo, y la popularidad en la cancha de los All Stars fue fundamental para hacer cotidiano su uso. Pero como el mercado del calzado deportivo

empezó a expandirse en las décadas de 1970 y 1980, los zapatos tuvieron que volverse más especializados, de mayor tecnología y más caros. A medida que Nike, Adidas y Reebok tomaban el mercado, Converse experimentó un paseo en la montaña rusa financiera. La empresa finalmente se declaró en bancarrota en 2001 al tocar fondo cuando su participación de mercado fue de 2%, una pequeña fracción de su posición previa.

Sin embargo, incluso cuando Converse caía, algo interesante sucedió en el mercado. Los artistas, diseñadores y músicos emergentes comenzaron a usar Chucks por su accesibilidad, simplicidad y estilo clásico. Los jóvenes captaron la idea y los adoptaron como una expresión de individualidad. De hecho, la menguante participación de mercado y el presupuesto publicitario de Converse convirtió a sus zapatos en favoritos de la multitud antisistema y anticorporativa, cansada de las modas pasajeras. Estas personas tomaban un barato par de cómodos Converse All Stars y los destruían, garabateaban sobre ellos y los personalizaban como un lienzo para la expresión personal. Quizás el aspecto más intrigante de la adopción de los Converse como ícono de la contracultura es que la propia Converse nunca promovió la marca como otra cosa que no fuera zapatos de baloncesto.

A pesar de su surgimiento como marca contracultural de nicho, Converse siguió luchando. En 2003, sin embargo, Nike llegó al rescate y adquirió Converse, haciéndola parte de su familia corporativa. Muchos analistas especularon que esta adquisición arruinaría el estatus de "artículo genérico" de Converse. Sin embargo, aunque Nike sacó a flote a Converse con una infusión de efectivo y acceso a sus laboratorios de desarrollo de producto, dejó que la directiva de Converse implementara sola su propia estrategia, y mantuvo la distancia entre Converse y el logo de Nike. De hecho, hasta hoy, pocos consumidores saben que Nike es propietaria de Converse.

En los años transcurridos desde que Nike adquirió Converse han mejorado las ventas; sin embargo, la participación de mercado de la compañía ha subido muy poco. Aunque Converse ha añadido diferentes estilos durante el último decenio (los Dwyane Wade, por ejemplo), su principal enfoque ha permanecido en los originales Chuck Taylor All Stars, cuyo diseño se ha expandido. Por ejemplo, Converse One Star es una línea de bajo precio disponible en Target, pero también ha desarrollado miles de versiones de mayor precio de los All Stars creados por diseñadores de moda y vendidos a través de minoristas de lujo como Saks y Bloomingdales. Y su línea de colaboraciones de rock ha presentado diseños creados por las leyendas del rock como Pink Floyd, Ozzy Osbourne y The Who.

Mientras a algunos analistas les preocupa que todas estas variaciones puedan restarle autenticidad a los All Stars originales, hasta ahora no parece ser el caso. Incluso los fans de música más empedernidos se marean cuando ven un par de All Stars de corte al

tobillo diseñados por su ídolo de rock. Ahora, los rockeros contestarios le ruegan a Converse que encargue un modelo a su artista favorito.

En ciertos aspectos, la marca Converse parece ser más popular que nunca. De hecho, a pesar de la baja participación de mercado, Converse es la marca de zapatos deportivos más popular en Facebook, con más de 19 millones de fans, casi cuatro veces más que el líder del mercado, Nike. Converse acumula 20 000 “Me gusta” al día, frente a unos pocos miles de Nike. Toda esta popularidad viene de una marca que tiene menos del 3% del mercado total de zapatos atléticos.

### El cliente es responsable

¿Cómo se convirtió Converse en la más grande pequeña marca de zapatos deportivos en Facebook? Su enfoque fue simple: dejar la marca en manos de los clientes. De hecho, cuando Geoff Cottrill, director de Marketing de Converse, descubrió que la marca había logrado el estatus de número uno en Facebook y se le preguntó lo que la marca debería hacer al respecto, respondió, “Nada”. Con ello, explicó Cottrill, quiso decir que la marca no debería hacer nada que echara a perder la valiosa relación cliente-marca de Converse.

Incluso antes de que Converse subiera al dominio de Facebook, la empresa ya había abrazado las redes sociales. Converse gasta hoy 90% de su presupuesto de marketing en medios digitales emergentes. Esta asignación de gasto promocional refleja la filosofía de que los clientes, no la empresa, controlan las marcas. A pesar de que una empresa puede influir en la manera en que sus clientes piensan, ellos deciden en última instancia lo que la marca significa y cómo interactúan con ella.

A medida que surgieron los diversos medios sociales, Cottrill desarrolló lo que él llama un enfoque de “buen invitado a la fiesta” para la gestión de relaciones con el cliente. “Nuestra filosofía en lo social media ha sido llevar nuestra voz al medio, lo que implica actuar como un buen invitado: traemos algo a la mesa y escuchamos más de lo que hablamos”. Esta filosofía se basa en la noción de “dejar hacer”. Converse ve su papel como el de hacer productos grandiosos que sus clientes quieren llevar puestos. Más allá de eso, participa en los debates de consumidor más que dictarlos.

Éste es un cambio drástico en los antiguos métodos unidireccionales de comunicación de marca promocional. De esta manera, Converse muestra que respeta y confía en sus clientes, y fomenta un vínculo emocional entre ellos y la marca. Cuando llegue el momento de comprar, la fuerte relación da frutos. “Creo que [la] marca se beneficia a través de la fuerte promoción: tener millones de defensores puede ser algo poderoso”, dice Cottrill.

Sin duda, Converse actúa de manera estratégica al “mantenerse alejada”. Los patrocinadores de la marca planearon comunicaciones como publicaciones sobre los productos, contenido y preguntas del día, pero también siguen siendo flexibles y están dispuestos a hablar de muchos temas a medida que surgen... como en una cena. Por ejemplo, el éxito en YouTube del video “Yosemitebear Mountain Giant Double Rainbow”, inspiró el concurso “Diseña tu propio zapato” de Converse.

Uno de los elementos planificados de la estrategia de promoción de Converse fue unir fuerzas con el (RED) Global Fund, que recauda dinero para la lucha contra el SIDA, la tuberculosis y

la malaria. A través de la iniciativa (RED), Converse ha desarrollado más de 110 All Stars diseñados por diversos músicos y artistas visuales, incluyendo ediciones limitadas por The Edge, Lupe Fiasco, Terence Koh y Vena Cava. Hasta 100% de las utilidades provenientes de los All Stars (RED) se van al Global Fund. En los cinco años desde que Converse unió fuerzas con (RED), ha enviado 160 millones de dólares al fondo, una cantidad nada despreciable. Su próxima meta quinquenal es mayor: asistir al nacimiento de la primera generación de bebés sin VIH en casi tres décadas.

Otra jugada estratégica que le ganó a Converse su lugar en la lista de empresas más innovadoras de *Fast Company*: la compañía construyó un estudio de música de Brooklyn llamado Converse Rubber Tracks: más que entrar al negocio disquero, este esfuerzo permite a Converse mantener fuertes sus asociaciones de marca con la música. Converse ofrece tiempo de grabación a los artistas emergentes a cambio de que acepten hacer promociones futuras con la marca. Converse no exige nada en forma de derechos o regalías de la música, más bien, la lógica es que invertir en un aluvión de bandas desconocidas, le permitirá tener un pie en la puerta con aquellas que tengan éxito.

Converse transita por una delgada línea : ¿Cuántas ediciones limitadas y diseños exclusivos puede producir sin perder su imagen de “mercadólogo que no hace marketing”? ¿Qué tan popular puede ser la marca sin perder a los clientes principales que la aman precisamente porque no es popular? En el crecimiento de la marca, Converse ha tenido mucho cuidado en no perder de vista algo muy importante: para una marca como Converse, donde la autenticidad es el rasgo más importante, la experiencia del cliente debe ser impulsada por el cliente.

### Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son algunos ejemplos de las necesidades, los deseos y las demandas que demuestran los clientes de Converse? Diferecie estos tres conceptos.
2. ¿Qué están intercambiando Converse y sus clientes en la transacción de compra? Describa en detalle todas las facetas del producto de Converse y su relación con los clientes.
3. ¿Cuál de los cinco conceptos de gestión marketing se aplica mejor a Converse?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del enfoque de “mantenerse alejada” de Converse?
5. ¿Cómo puede Converse continuar haciendo crecer su marca mientras mantiene su imagen auténtica?

*Fuentes:* Edmund Lee, “Major Marketers Shift More Dollars Toward Social Media”, *Advertising Age*, 6 de abril de 2011, <http://adage.com/article/226838/>; Austin Carr, “Converse: I’m with the Brand”, *Fast Company*, 7 de octubre de 2010, [www.fastcompany.com/1693621/](http://www.fastcompany.com/1693621/); Geoff Cottrill, “Our Five-Year Plan: An AIDS-Free Generation in 2015”, *Advertising Age*, 1 de diciembre de 2010, <http://adage.com/article/147384/>; Todd Wasserman, “How Converse Became the Biggest Little Sneaker Brand on Facebook”, *Mashable.com*, 04 de mayo de 2011, <http://mashable.com/2011/05/04/converse-facebook/>.

# Caso de empresa 2

## Trap-Ease America: El mandamás de las ratoneras

### Sabiduría convencional

Una mañana de abril, Martha House, presidenta de Trap-Ease America, entró en su oficina en Costa Mesa, California. Se detuvo un momento a contemplar la cita de Ralph Waldo Emerson enmarcada cerca de su escritorio:

Si un hombre [puede]... hacer una mejor ratonera que su vecino... el mundo hará una ruta hasta a su puerta.

Quizás —meditó — Emerson —sabía algo que ella no. Ella tenía la mejor ratonera —la Trap-Ease— pero el mundo no parecía tan emocionado por ella.

Martha acababa de regresar del National Hardware Show en Chicago. Estar de pie en el stand de la feria comercial durante largas horas y contestar las mismas preguntas cientos de veces había sido agotador. Sin embargo, todo el trabajo duro había dado frutos. Cada año, los funcionarios del National Hardware Show celebran un concurso para seleccionar el mejor nuevo producto presentado en el show de ese año. La trampa Trap-Ease había ganado el concurso ese año, superando a más de 300 nuevos productos.

Sin embargo, tal notoriedad no era nueva para la Trap-Ease, la revista *People* había publicado un artículo sobre la trampa, que también se había debatido en numerosos programas de charla. Trap-Ease también fue objeto de numerosos artículos en diversas publicaciones populares de prensa y comerciales.

No obstante, a pesar de toda esta atención, la demanda esperada para la trampa no se había materializado. Martha esperaba que este premio pudiera estimular mayor interés y ventas.

### Antecedentes

Un grupo de inversionistas había formado Trap-Ease America en enero, después de obtener los derechos mundiales para la innovadora ratonera. A cambio de los derechos de marketing, el grupo acordó pagar al inventor y titular de la patente, un ranchero retirado, una cuota de regalías por cada trampa vendida. El grupo entonces contrató a Martha para fungir como presidente y desarrollar y administrar la organización Trap-Ease America.

Trap-Ease America contrató a una empresa de plásticos para fabricar la trampa: un tubo de plástico cuadrado de alrededor de 6 pulgadas de largo y 1 1/2 pulgadas de diámetro. El tubo se dobla en el medio con un ángulo de 30 grados, para que cuando la parte delantera del tubo descance sobre una superficie plana, el otro extremo se eleve. El extremo elevado tiene una tapa extraíble en la cual el usuario coloca el cebo (queso, comida para perros o algún otro bocadillo aromático). El extremo delantero del tubo tiene una puerta con bisagras. Cuando la trampa se “abre”, esta puerta se apoya en dos estrechos “zancos” conectados a las dos esquinas inferiores de la puerta (vea la imagen).

La sencilla trampa funciona muy eficientemente. Un ratón, al oler el cebo, entra en el tubo a través del extremo abierto, camina hacia arriba en el fondo angulado hacia el cebo, su peso hace que el extremo elevado de la trampa caiga hacia abajo. Esta acción eleva el extremo abierto, permitiendo que la puerta abatible se cierre,

atramando al ratón. Unos pequeños dientes en los extremos de los zancos se atoran en una ranura en la parte inferior de la trampa, asegurando la puerta. El usuario entonces podría disponer del ratón mientras todavía está vivo o dejarlo por unas cuantas horas hasta que se sofoque dentro de la trampa.

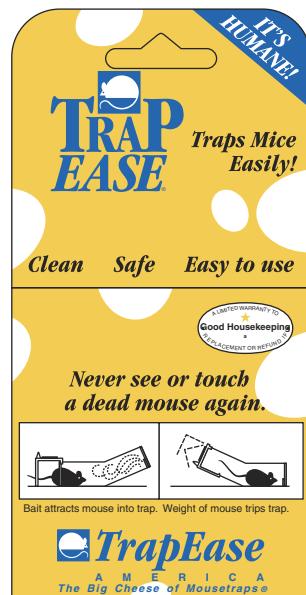
Martha vio en la trampa muchas ventajas para el consumidor en comparación con las trampas tradicionales de resorte o los venenos. Los consumidores podrían utilizarlo con seguridad y con facilidad, sin riesgo de pillarlos los dedos mientras prepara la trampa. No tiene riesgo de lesiones o envenenamiento para niños o mascotas. Además, con Trap-Ease, los consumidores evitan la desagradable “suciedad” con la que a menudo se enfrentan con las violentas trampas de resorte. El Trap-Ease no crea ningún problema “de limpieza”. Finalmente, el usuario podría volver a utilizar la trampa o simplemente tirarla.

Las primeras investigaciones de Martha sugirieron que las mujeres eran el mejor mercado meta para la Trap-Ease. Los hombres, al parecer, estaban más dispuestos a comprar y usar las trampas tradicionales de resorte; las mujeres meta, en contraste, no eran partidarias de las trampas tradicionales. Estas mujeres a menudo se quedaban en casa y cuidaban de sus hijos, así que deseaban un medio para manejar el problema de los roedores sin los riesgos y sinsabores que la trampa estándar creaba en el hogar.

Para llegar a este mercado meta, Martha decidió distribuir Trap-Ease a través de supermercados nacionales, ferreterías y cadenas de descuento. Vendió la trampa de manera directa a estos grandes minoristas, evitando cualquier mayorista u otros intermediarios.

Las trampas se venden en paquetes de dos, con un precio de venta sugerido de 5.99 dólares. Aunque este precio hacía a la Trap-Ease unas cinco veces más cara que la trampa estándar más pequeña, los consumidores parecían ofrecer poca resistencia inicial al precio. El costo de fabricación de la Trap-Ease, incluyendo los gastos de flete y embalaje, era cerca de 59 centavos por unidad. La compañía pagaba 19 centavos adicionales por unidad por regalías. Martha fijó el precio de las trampas para los minoristas en 2.38 dólares por unidad (dos unidades por paquete) y estima que, después de los descuentos por ventas y volumen, Trap-Ease produciría ingresos netos de los minoristas de 1.50 dólares por unidad.

Martha había presupuestado 145 000 dólares para la promoción de Trap-Ease durante el primer año, y planeaba usar 100 000 dólares de esa cantidad en gastos de viaje para visitar ferias y realizar visitas de ventas a los minoristas. Los restantes 45 000 dólares los destinó a la publicidad. Sin embargo, debido a que la ratonera había generado tanta *publicity*, Martha no sentía la necesidad de hacer mucha publicidad. Aun así, había colocado publicidad en *Good Housekeeping* (después de todo, la trampa había ganado el sello de aprobación de *Good Housekeeping*) y en otras “revistas del hogar”. Martha era la única vendedora de la compañía, pero tenía la intención de contratar a más vendedores pronto.



Martha inicialmente había pronosticado ventas de 5 millones de unidades durante el primer año. Hasta abril, sin embargo, la empresa había vendido sólo varios cientos de miles de unidades. Martha se preguntaba si la mayoría de los nuevos productos arrancaban con tanta lentitud, o si estaba haciendo algo mal. Había detectado algunos problemas, aunque ninguno parecía demasiado grave. Por ejemplo, no había suficiente compra de repetición. Por otra parte, observó que muchos de los minoristas a quienes visitó mantenían sus ratoneras de muestra sobre sus escritorios como piezas de conversación, y ella quería que las trampas fueran utilizadas y demostradas. Martha se preguntaba si los consumidores también estaban comprando las trampas como novedades en lugar de como soluciones a sus problemas de roedores.

Martha sabía que el grupo inversor consideraba que en Trap-Ease America tenía una “oportunidad única”, y ella sentía la impaciencia del grupo con el progreso de la empresa hasta ese momento. Ella había presupuestado 500 000 dólares en costos administrativos y fijos para el primer año (sin incluir los de comercialización). Para mantener contentos a los inversores, la empresa necesitaba vender suficientes trampas para cubrir esos costos y lograr una utilidad razonable.

### Volver a la mesa de dibujo

En los primeros meses desde el lanzamiento de Trap-Ease, Martha aprendió que la comercialización de un producto nuevo no era tarea fácil. Algunos clientes eran muy exigentes. Por ejemplo, un minorista nacional realizó un pedido grande con instrucciones de que Trap-Ease America entregara el pedido en la plataforma de carga de una de sus bodegas entre 1:00 y 3:00 P.M. en una fecha determinada.

Cuando el camión de entrega de la orden llegó después de las 3:00, el minorista se negó a aceptar el envío. El minorista dijo a Martha que pasaría un año antes de que obtuviera otra oportunidad.

Mientras Martha estaba sentada en su escritorio, se dio cuenta de que necesitaba replantear su estrategia de marketing. Quizá se había perdido de algo o había cometido algún error que causaba que las ventas fueran tan lentas. Dando un vistazo a la cotización nuevamente, pensó que tal vez debería enviar al vendedor exigente y a otros clientes una copia de la famosa cita de Emerson.

### Preguntas para análisis

1. Martha y los inversores de Trap-Ease América creen que enfrentan una oportunidad única en la vida. ¿Qué información necesitan para evaluar esta oportunidad? ¿Cómo cree usted que el grupo escribiría su misión? ¿Cómo la escribiría *usted*?
2. ¿Martha ya identificó el mejor mercado meta para Trap-Ease? ¿A qué otros segmentos de mercado podría dirigirse la empresa?
3. ¿Cómo ha posicionado la empresa a la Trap-Ease para el mercado meta elegido? ¿Podría posicionar el producto de otras formas?
4. ¿Cómo describiría usted la estrategia de marketing actual de Trap-Ease? ¿Ve algún problema con esta mezcla?
5. ¿Quién es la competencia de la Trap-Ease America?
6. ¿Cómo cambiaría usted la estrategia de marketing de Trap-Ease? ¿Qué tipos de procedimientos de control establecería usted para esta estrategia?

## Caso de empresa 3

### Target: De “Espere más” a “Pague menos”

Cuando escucha el término *minorista de descuento*, generalmente dos nombres vienen a la mente: Walmart y Target. Los dos competidores han sido comparados tanto que la prensa rara vez cubre uno sin al menos mencionar al otro. Las razones de las comparaciones son bastante obvias: se trata de los mayores minoristas de descuento en Estados Unidos. Categoría por categoría ofrecen mercancía muy similar. Y tienden a construir sus tiendas una cerca de otra, a menudo incluso una frente a la otra sobre los bulevares principales.

Pero incluso con tan fuertes similitudes, pregunte a cualquier consumidor si hay una diferencia entre las dos y ni siquiera dudarán en ofrecer una respuesta. Walmart da precios bajos; Target ofrece moda y estilo. La etiqueta de “descuentos exclusivos” aplicada por los consumidores y los medios de comunicación durante años, captura perfectamente el posicionamiento de larga historia de Target: “Espere más. Pague menos”. Con sus numerosas líneas de diseño de producto, Target ha tenido tanto éxito con su posicionamiento de marca que durante muchos años ha astillado lentamente el liderazgo de participación de mercado masivo de Walmart, aunque también es cierto que la diferencia en la escala de las dos empresas siempre

ha sido enorme. Los ingresos anuales más recientes de Walmart de 419 000 millones de dólares son seis veces más que los de Target, de 67 000 millones de dólares. Pero durante muchos años, Target creció a un ritmo mucho más rápido que el de Walmart.

De hecho, a medida que las ventas de la misma tienda de Walmart comenzaron a rezagarse a mediados de la década de 2000, el minorista más grande del mundo descaradamente intentó ser más como Target. Decoró su entorno de la tienda, añadió más ropa y artículos para el hogar de moda y abasteció de alimentos orgánicos y gourmet a sus pasillos, e incluso experimentó con marcas de lujo. Después de 19 años de promover el eslogan “Siempre precios bajos. Siempre”, Walmart lo reemplazó con un lema muy parecido al de Target, “Ahorrar dinero. Vivir mejor”. Sin embargo, ninguno de esos esfuerzos pareció acelerar el crecimiento de los ingresos de Walmart o reducir la velocidad de Target.

Pero a medida que la recesión mundial empezó a apretar su agarre sobre los minoristas de todo el mundo en 2008, la dinámica entre los dos gigantes minoristas se invirtió casi de inmediato. El desempleo aumentó y los consumidores comenzaron a contar los centavos. Las familiares “reducciones” de precio de Walmart hacían eco en los consumidores, mientras que la imagen de Target de tener cosas un poco mejores a precios ligeramente más altos no lo hacía. La bien cultivada imagen de descuento exclusivo de Target estaba alejando a los clientes, quienes creían que sus productos de moda y publicidad actual significaban precios más altos. A mediados de 2008, Target había experimentado tres trimestres consecutivos de crecimiento de ventas plano en la misma tienda y una caída

leve en el tráfico de la tienda. Al mismo tiempo, Walmart desafía la desaceleración económica, registrando aumentos trimestrales en ventas de la misma tienda de cerca de 5% junto con aumentos importantes en las utilidades.

### Mismo eslogan, énfasis diferentes

En el otoño de 2008, Target reconoció la caída y anunció sus intenciones de hacer algo al respecto. El CEO, Gregg Steinhafel resumió sucintamente la nueva estrategia de la empresa: "El cliente está muy apretado de efectivo en este momento. Y de alguna manera, nuestra mayor fortaleza se ha convertido en un desafío. Por lo tanto, estamos todavía intentando definir y encontrar el equilibrio adecuado entre 'Esperar más. Pagar menos'. El entorno actual implica que el foco deberá estar en el lado de pagar menos".

En los años desde que Steinhafel dio a conocer el nuevo plan estratégico, Target ha pasado por algunos cambios drásticos. Los ejecutivos de Target desafían todas las suposiciones sobre la marca y el modelo de negocio que antes le había traído tanto éxito. Este ajuste implicaba, sin duda, reducir costos y precios; el liderazgo de decenios de Walmart en ese campo implicaba que Target tendría que ir más allá.

Según Michael Francis, jefe de marketing de Target, hacer más es exactamente lo que sucedió. "Ocurrió más innovación dentro de Target durante la recesión que en cualquier otro momento en mis 25 años con la corporación". Para empezar, Target comenzó un esfuerzo masivo para rediseñar sus tiendas, que incluyó desde redecorar y actualizar los departamentos hasta la señalización e iluminación. Pero el cambio más grande deriva del concepto de PFresh, una expansión de la sección de abarrotes en las tiendas regulares de Target para incluir frutas y verduras, carne y productos lácteos frescos. Esta nueva "mini tienda de abarrotes" fue diseñada para suministrar una limitada selección de 90% de las categorías de alimentos que se encuentran en las tiendas de abarrotes de tamaño completo, pero ocupando sólo una esquina de un almacén existente de Target.

La intención de Target era crear mini tiendas de abarrotes para proporcionar a los clientes una experiencia de compra de una sola parada. La reacción de un comprador fue justo lo que estaba esperando Target. Un ama de casa y madre, originaria de Wisconsin, pasó por su Target local para comprar desodorante y detergente para ropa antes de ir a la tienda local de comestibles. Pero al pasar por los pasillos de comida fresca encontró todo en su lista. "Ya terminé", dijo ella, mientras tomaba un pimiento verde de 99 centavos de dólar. "Me acabo de ahorrar un viaje".

Aunque el concepto de PFresh demostraba ser una promesa para aumentar el tráfico de la tienda, los comestibles son una categoría de bajo margen. Por eso el segundo cambio operativo de Target se centraba sobre las fuertes ventas de bienes con mayor margen. Target sorprendió a muchos analistas con la presentación de un nuevo envase para su marca propia principal... ¡sin el conocido blanco de Target! En cambio, la nueva marca propia de Target, "up & up", tenía flechas grandes, coloridas y apuntando hacia arriba sobre un fondo blanco. El número total de productos bajo el sello de la tienda se expandió de 730 a 800 y los esfuerzos promocionales de la marca propia se incrementaron en los encartes semanales en periódicos. Kathryn Tesija, vicepresidenta de comercialización de Target, declaró: "Creemos que se destacan en el estante, y es tan distintivo que vamos a llegar a nuevos huéspedes que querrán probarlo; los mismos que antes ni siquiera notaban la marca de Target".

Los cambios de diseño requirieron un cambio importante en el plan de crecimiento de Target. De hecho, la compañía abrió sólo 10

nuevas tiendas en 2010, el número más bajo de su historia. "Va a pasar mucho tiempo antes de que nos acerquemos al ritmo de desarrollo de hace varios años", dijo Doug Scovanner, director de finanzas. Mientras tanto, Target continúa apostando a la remodelación de sus tiendas existentes para acomodar mejor los cambios en el inventario.

Como su cartera de productos y sus precios comenzaron a reflejar la parte de "Pagar menos" de su eslogan, Target también cambió su estrategia de publicidad. Durante años, la compañía había tenido anuncios que proyectaban la parte de "Esperar más" de su lema. Pero incluso al voltear el mensaje establecido de sus anuncios hacia el precio, la imaginería visual moderna y elegante continuaba dando la impresión a los clientes de ser "caro". Por lo tanto, Target puso toda su publicidad en manos de Wieden & Kennedy como su primera agencia de publicidad en su historia. Wieden se puso a trabajar, afinando el mensaje de marketing en un esfuerzo por convencer a los consumidores que Target estaba igual de comprometido que Walmart con las gangas.

El spot de campaña más reciente del Target, "Life's A Moving Target", da precisamente en el blanco. La campaña ha producido más de 70 spots, cada uno de 15 segundos de duración y destacando un producto específico, que van desde vacunas contra la gripe hasta pantalones o queso. El mensaje general de que "el ritmo de vida es complejo" está mucho más acorde con la realidad que los estadounidenses promedio enfrentan. Además, cada anuncio muestra finalmente que Target está ahí para satisfacer las necesidades diarias de los consumidores. Por ejemplo, una inteligente toma muestra a un joven sentado a la mesa, pasándole sus coles de Bruselas por debajo de la mesa al perro. Pero el perro no las quiere y se va, justo cuando una bolsa de PEDIGREE de alimento para perro parpadea en la pantalla, seguida por el lema de la campaña. La campaña también atrae dólares de los proveedores, quienes incluso están deseosos de participar en ella.

### Señales de vida

Aunque la estrategia de Steinhafel de "Pagar menos" fue agresiva, las ventas y ganancias de Target respondieron lentamente. De hecho, las ventas cayeron inicialmente, hasta en 10% respecto al año anterior. Las utilidades de Target sufrieron aún más. No ayudó que, mientras las finanzas de Target pasaban por mal momento, Walmart reaccionaba ante la tendencia recesiva minorista registrando aumentos en sus ingresos.

La trayectoria de Target en los últimos años demuestra que cambiar la dirección de una corporación gigante es como tratar de detener un tren de carga: tiene que frenar antes de ir en el otro sentido. Ahora parece que los consumidores finalmente recibieron el mensaje. Durante 2010, las ventas de Target en la misma tienda aumentaron un 5% mientras que las utilidades se dispararon 16%. Tanto el importe gastado por visita como el número de visitas a la tienda aumentaron. Una señal de que los esfuerzos de Target realmente están pagando: la fortuna de Walmart también se ha invertido. El gigante minorista vio las ventas de la misma tienda caer por siete trimestres consecutivos.

Steinhafel aclara que Target está viendo las nuevas señales de vida con optimismo. "Claramente la economía y la percepción de los consumidores han mejorado desde su punto más débil en 2009", dice el CEO de Target. "Pero creemos que ambos son todavía un poco inestables y frágiles, y probablemente continuarán experimentando reveses ocasionales a medida que el año avance". Los comentarios de Steinhafel reflejan el entendimiento de que aun cuando la recesión mostró signos de terminar, la investigación indica que los

consumidores en todo el mundo han adoptado un nuevo sentido de frugalidad y responsabilidad monetaria. Aunque puede haber mejorado el crecimiento económico, la inflación va en aumento y el desempleo sigue siendo alto.

Algunos analistas de Wall Street han expresado su preocupación de que la reciente estrategia de valor de Target puede debilitar la marca a medida que los clientes pierdan de vista las características distintivas que lo distinguen de Walmart. Pero las palabras de un comprador son un buen indicio de que, a pesar de haber subrayado la parte de “Pagar menos” de su imagen, Target aún conserva la parte de “Esperar más”: “Target es un lugar agradable para ir. Walmart puede tener buenos precios, pero preferiría contarle a mis amigos que fui de compras a Target”.

### Preguntas para análisis

1. ¿Qué factores microambientales han afectado el rendimiento de Target en los últimos años?
2. ¿Qué factores macroambientales han afectado el rendimiento de Target durante ese periodo?

3. Al centrarse en la parte de “Pagar menos” de su lema, ¿ha seguido Target la mejor estrategia? ¿Por qué o por qué no?
4. ¿Qué estrategia alternativa podría haber seguido Target para responder a los primeros signos de disminución de los ingresos y utilidades?
5. Dada la situación actual de Target, ¿qué recomendaciones haría usted al CEO Steinhafel para el futuro de la empresa?

*Fuentes:* Natalie Zmuda, “Why the Bad Economy Has Been Good for Target”, *Advertising Age*, 4 de octubre de 2010, visitada en [www.adage.com](http://www.adage.com); Rita Trichur y Marina Strauss, “Target Knows What They Are; Clean, Bright, and Well-Organized”, *Globe and Mail*, 14 de enero de 2011, p. B4; Karen Talley, “Target Profit Rises on Strong Sales, Improved Credit-Card Operations”, *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2010, visitada en [www.wsj.com](http://www.wsj.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, visitada en [www.reuters.com](http://www.reuters.com).

## Caso de empresa 4

### Meredith: Gracias a la buena información de marketing, Meredith conoce a las mujeres

Tal vez no reconozca el nombre Meredith Corporation, pero ciertamente ha escuchado de las revistas que publica: *Better Homes and Gardens*, *Ladies' Home Journal* y *Family Circle* son algunos de sus títulos más conocidos y antiguos en Estados Unidos. Meredith ha publicado revistas por más de 100 años y mantiene muchos títulos de las principales diez, tanto por categoría como en general. Con un total de 21 revistas de suscripción, Meredith es también la creadora de *American Baby*, *Parents*, *Fitness*, *Midwest Living* y *MORE*. Esta potencia editorial también produce 150 publicaciones de interés especial, del tipo que está disponible sólo en puntos de venta minorista. Las revistas de Meredith tienen una circulación combinada de 30 millones de ejemplares; *Better Homes and Gardens* es adquirida por casi 8 millones de lectores al mes.

Si las revistas de Meredith suenan como algo que leería su mamá, es intencional: Meredith atiende a las mujeres. De hecho, Meredith se ha convertido en la empresa líder indiscutible de medios y marketing centrada en las mujeres, una reputación obtenida al desarrollar la experiencia en la gestión de las relaciones profundas con sus clientes femeninos. Con categorías centrales de hogar, salud, familia y desarrollo personal, el objetivo de Meredith es tocar cada etapa de la vida de las mujeres, desde adultas jóvenes y madres primerizas a familias establecidas y mujeres cuyos hijos han partido.

Los medios impresos son una industria que apenas crece; de hecho, ha disminuido en los últimos años. Pero un imperio de revistas como Meredith no está condenado a la decadencia. De hecho,

Meredith ya no se describe a sí misma como un editor de revistas, sino que pretende ser un creador de “contenido”, entregado a las mujeres “cuando, donde y como sea [que ellas lo deseen]”. Mucho antes de que los medios impresos comenzaran su declive, Meredith se expandió a las estaciones de televisión, la programación por cable y los sitios Web. Hoy, Meredith tiene una base sólida en la Web, con más de 50 sitios que llegan a un promedio de 20 millones de visitantes cada mes. Su imperio Web incluye BHG.com, Parents.com, DivineCaroline.com y FitnessMagazine.com, por mencionar algunos. Esta red permite a Meredith más que sólo distribuir contenido; la compañía también se ha convertido en experta en redes sociales. Con tantas marcas disponibles a través de impresos, televisión, Internet, móviles y video, Meredith planea continuar tocando las vidas de las mujeres de manera significativa por un largo, largo tiempo.

¿Cómo Meredith ha sido capaz de alcanzar el éxito como el líder experto en mujeres? En resumen, Meredith conoce a las mujeres, lo que ha logrado mediante un continuo esfuerzo estratégico para administrar información de marketing acerca de ellas. De hecho, el sistema de información de marketing de Meredith es su competencia central. Ese sistema produce perspectivas del cliente que permiten a la empresa entender las necesidades y los deseos de las mujeres, así como mantener fuertes relaciones con ellas.

### Comienza con los datos

Aunque hay muchas diferentes maneras de que las empresas recopilen y gestionen la información de marketing, la fortaleza central de Meredith radica en su enorme base de datos: es la mayor colección de información del cliente de cualquier compañía estadounidense de medios. Con más de 85 millones de nombres no duplicados, contiene información sobre el 80% de las familias que poseen su casa, así como una buena parte de las familias no propietarias. Más allá de su amplitud, la base de datos de Meredith también tiene una profundidad insuperable: en promedio, cada nombre de la base de datos tiene más de 700 puntos de datos conectados. Si eso no le

impresiona, piense en cuántas piezas de información usted podría escribir sobre los miembros de su familia, sus mejores amigos o incluso de usted mismo. Esos 700 puntos de datos permiten a Meredith conocer verdaderamente a cada persona a nivel íntimo.

La información básica de la base de datos de Meredith proviene de fuentes típicas internas de la empresa. La información recopilada sólo a través de transacciones de venta es enorme. Esto incluye no sólo información descriptiva y demográfica, sino también datos sobre qué revistas compran, a qué revistas se suscriben, qué tipos de incentivos les gustan y cómo han respondido a acciones creativas específicas. La base de datos también incorpora información interna adicional, desde envío de productos, encuestas de satisfacción del cliente y visitas a los sitios Web para cada cliente específico. Aunque la mayoría de las empresas no tienen ni idea de cómo procesar y manejar toda esa información, Meredith la pone toda en un solo lugar para que los gerentes de toda la empresa puedan acceder a ella de manera eficaz.

Más allá de recopilar información de fuentes internas, Meredith también realiza investigación de marketing. Las encuestas en línea y tradicionales permiten a Meredith profundizar más en la información actitudinal. Uno de los puntos focales son las preguntas acerca de eventos de la vida de los clientes. “¿Tendrá un bebé? ¿Sus hijos ya van a ir a la escuela? ¿Sus hijos mayores ya están por graduarse? ¿Está pensando en retirarse?”, explica Cheryl Dahlquist, directora de Servicios de marketing de base de datos de Meredith. “Tanto como sea posible, nos gustaría conocer esos acontecimientos porque son los que realmente determinan la vida de las personas”. Conocer uno de estos eventos vitales puede decir mucho de las necesidades y los deseos de alguien; poseer información actualizada sobre docenas de ellos es algo que abre infinitud de posibilidades.

Sin embargo, toda la información en el mundo significa poco a menos que uno pueda darle sentido. Afortunadamente, Meredith es tan especializada en analizar y utilizar la información de base de datos como lo es para recopilarla. A través de un análisis estadístico complejo, Meredith aprende sobre los intereses de cada cliente y cómo evolucionan a lo largo de la vida. A través de un concepto de Meredith llamado “puntos de pasión”, la empresa calcula puntuaciones para numerosas áreas de interés: cocinar, estar en forma o la jardinería, por ejemplo. Entonces segmenta cada área de interés en aspectos específicos, de manera que estar en forma se convierte en correr, yoga y senderismo, por mencionar un ejemplo. Múltiples puntos de datos alimentan cada puntuación.

De esta manera, Meredith puede no sólo conocer los intereses principales de sus clientes, sino también comparar sus niveles de interés con los de todos los demás en la base de datos. “Hemos desarrollado, mediante el análisis de los puntajes de nuestro grupo estadístico, la capacidad de saber cuando están realmente dispuestos y listos para [digamos] cocinar, y por ende para responder a casi todas las ofertas que se crucen en su camino relacionadas con la cocina”. Meredith emplea 20 modelos de análisis predictivo, cada uno diseñado para clasificar el orden de los intereses de una persona. Cada semana se hace la puntuación y se clasifica los 20 modelos. Así es cómo Meredith llega a conocer a las mujeres.

### Poniendo en uso las perspectivas del cliente

Basándose en la valiosa información que extrae de su base de datos, Meredith gestiona las relaciones con sus clientes a través de diversos medios. Para empezar, las perspectivas del cliente no sólo

impulsan el contenido de sus productos de medios de comunicación, sino también el desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, con los años, *Better Homes and Gardens* ha generado productos derivados tales como *Country Home* y *Traditional Home*, sin mencionar BHG.com y el programa de cable *Better*.

Pero las perspectivas que vienen desde el sistema de información de marketing de Meredith también le dicen a la empresa qué productos son los más relevantes para un individuo determinado. Y con su amplio e integral portafolio de productos, hay algo para casi todos. David Ball, vicepresidente de Marketing del consumidor de Meredith, explica cómo funciona esto: “Teníamos *American Baby* para las primeras etapas de una mujer en edad de formar una familia y atender el hogar. Rellenamos con *Parents* y *Family Circle*. *American Baby* es prenatal, *Parents* es postnatal y *Family Circle* aborda las relaciones con adolescentes y preadolescentes. Y ahora somos capaces de “graduar” a una suscriptora de *American Baby* hacia nuestros otros productos.

Los frutos de la administración de información de los clientes no se detienen en hacer coincidir el producto adecuado con el cliente. Conocer las perspectivas de los clientes ricos permite a Meredith satisfacer las necesidades del cliente cuando se trata de promoción y precios. Debido a que la empresa tiene tantos productos de medios de comunicación, casi todos sus esfuerzos promocionales son ya sea a través de correo directo y correo electrónico, o con promoción cruzada a través de sus títulos. Con base en lo que sabe acerca de clientes específicos, Meredith personaliza los tipos de ofertas y mensajes contenidos en sus promociones, a menudo en tiempo real. Esto permite llevar a cabo las acciones promocionales de manera más eficaz y menos costosa. “No tengo que enviar 1 millón de piezas de correo directo, si puedo enviar sólo 100 mil a la gente que realmente las quiere”, dice Ball. Si lo piensa, esto es marketing en su expresión más fina. Cuando los clientes y clientes potenciales no son molestados por productos y mensajes irrelevantes, sino abordados únicamente con ofertas que realmente les interesan, todos ganan.

La capacidad de Meredith para administrar la información de marketing y la amplitud de su base de datos han abierto otras puertas para la empresa: puede vender información sobre las mujeres a otras empresas que necesitan ideas; además, ha dado lugar a numerosas asociaciones con empresas como Home Depot, DirectTV, Chrysler y Carnival Cruise Lines. Por otro lado, los esfuerzos de bases de datos e investigación de Meredith han generado algo posiblemente inédito: el Meredith Engagement Dividend, un programa que garantiza a los anunciantes de Meredith un aumento en las ventas, lo que la compañía puede ofrecer porque, de acuerdo con su base de datos, los anunciantes son capaces de aumentar sus ventas en un promedio de 10% durante un periodo de un año.

Como un todo, la publicidad en revistas ha venido disminuyendo durante años, y se proyecta que el declive continúe en los siguientes. Los ingresos planos de Meredith durante los últimos cinco años indican que, como empresa, está todavía fuertemente atada a los medios impresos para distribuir su contenido. Pero con un margen de utilidades consistente de 8 a 10% de las ventas, Meredith está manteniendo su posición. Más importante incluso: la competencia central de Meredith para administrar la información del cliente no es exclusiva para los medios impresos. Es algo que alimentará la expansión de la empresa hacia otros medios de más rápido crecimiento. En tanto Meredith mantenga su estrategia de sistema de información de marketing, continuará desarrollando los

productos, precios, métodos de distribución y las promociones adecuados para cada una de las mujeres en su base de datos.

### Preguntas para análisis

1. Analice el sistema de información de marketing de Meredith. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
2. ¿Pueden los puntos de datos impersonales realmente provocar relaciones significativas? Explique.
3. ¿La experiencia de información de marketing de Meredith se transfiere a otros medios de comunicación y productos?

4. Como una empresa todavía fuertemente arraigada en los medios impresos, ¿qué tiene futuro para Meredith?
5. ¿Qué recomendaciones haría usted a los ejecutivos de Meredith?

*Fuentes:* Funcionarios de Meredith Corporation contribuyeron y apoyaron el desarrollo de este caso. La información adicional proviene de [www.meredith.com](http://www.meredith.com), agosto de 2011.

## Caso de empresa 5

### Porsche: Resguardar lo antiguo mientras se introduce lo nuevo

Porsche es única: siempre ha sido una marca de nicho que fabrica automóviles para un segmento pequeño y distintivo de compradores. Recientemente, Porsche tuvo ventas anuales de sólo 27 717 automóviles entre los cinco modelos que vende en Estados Unidos. En comparación, Honda vendió casi 10 veces más de puros Accord. Los propietarios de Porsche son tan escasos como sus vehículos. Por esa razón, los altos directivos en Porsche pasan mucho tiempo pensando en los clientes. Quieren saber quiénes son, lo que piensan y cómo se sienten. Quieren saber por qué compran un Porsche en lugar de un Jaguar, un Ferrari o un enorme Coupé de Mercedes. Éstas son preguntas desafiantes porque incluso los mismos propietarios de Porsche no saben exactamente lo que motiva sus compras. En todo caso, dado el bajo volumen de Porsche y el mercado de automóviles —cada vez más fragmentado—, es imperativo que la dirección entienda a sus clientes y lo que les enciende el motor.

#### Perfil del propietario de un Porsche

Porsche fue fundada en 1931 por Ferdinand Porsche, el hombre a quien se le atribuye el diseño original del sedán Volkswagen, el “coche del pueblo”, de Adolf Hitler, y uno de los diseños de automóviles más exitosos de todos los tiempos. Durante la mayor parte de sus dos primeras décadas, la empresa fabricó sedanes Volkswagen para los ciudadanos alemanes al mismo tiempo que tanques y otros vehículos militares. Cuando Porsche AG comenzó a vender automóviles bajo su propio nombre en las décadas de 1950 y 1960, se desarrollaron algunas constantes. La compañía vendía muy pocos modelos, creando una imagen de exclusividad. Estos modelos tenían una forma redondeada, de burbuja, con raíces en el sedán original pero que evolucionó hacia algo más parecido a un Porsche con los mundialmente famosos modelos 356 y 911. Finalmente, los automóviles Porsche se caracterizaban por sus motores “boxer” de cuatro y seis cilindros refrigerados por aire (con los cilindros en una configuración opuesta) en la parte trasera del automóvil; esto les daba una característica única y a menudo peligrosa: la tendencia de la parte trasera a patinar en vueltas muy cerradas. Ésa fue una de las características que atraían a los propietarios de Porsche: ya que su conducción era desafiante, la mayoría de la gente se mantenía alejada.

Desde sus primeros días, Porsche ha atraído a un estrecho segmento de la población financieramente exitosa. Son triunfadores que se consideran a sí mismos como emprendedores, incluso si trabajan para una corporación. Establecen metas muy altas para sí mismos y luego trabajan tenazmente para lograrlas. Estas personas no esperan menos de la ropa que usan, de los restaurantes a los que van o de los automóviles que conducen. Se ven a sí mismos no como una parte del mundo ordinario, sino como excepciones del mismo. Compran Porsches porque refleja su imagen de sí mismos, representa las cosas que los dueños gustan de ver en sus vidas.

La mayoría de nosotros compra lo que los ejecutivos de Porsche denominan vehículos utilitarios. Es decir, compramos automóviles para ir a trabajar, llevar a los niños y hacer mandados. Debido a que tenemos que usar nuestros automóviles para realizar estas tareas diarias, basamos las decisiones de compra sobre características tales como precio, tamaño, economía de combustible y otras consideraciones prácticas. Porsche es más que un automóvil utilitario. Sus dueños lo ven como un automóvil para ser disfrutado, no sólo utilizado. La mayoría de los compradores de Porsche no se mueven por la información, sino por las emociones. Un Porsche es como una pieza de ropa, algo que el propietario “viste” y en lo que se deja ver. Los propietarios desarrollan una relación personal con sus automóviles, más fundamentada en la forma en que suena, vibra y se siente que en cuántos portavasos tiene o cuánta carga puede llevar en el maletero. Admiran su Porsche porque es una máquina de rendimiento competente sin ser llamativa o falsa.

La gente compra Porsches porque disfruta conducir. Si todo lo que necesitan fuera algo para llevarlos del punto A al punto B, podrían encontrar algo mucho menos caro. Y aunque muchos propietarios de Porsche son entusiastas de los automóviles, algunos de ellos no lo son. Una exitosa empresaria y propietaria de un Porsche de lujo decía: “Cuando conduzco este auto a la preparatoria para recoger a mi hija, termino con cinco jóvenes en él. Si conduzco cualquier otro vehículo, ni siquiera la puedo encontrar; no quiere venir a casa”.

#### De nicho a numeroso

Durante las primeras décadas, Porsche AG vivió por la filosofía de Ferry Porsche, hijo de Ferdinand. Ferry creó el Porsche 356 porque nadie hacía un automóvil como el que él quería. “No hicimos investigación de mercado, no teníamos pronósticos de ventas, no había cálculos de rendimiento de la inversión. Nada de eso. Simplemente construí el automóvil de mis sueños y pensé que habría otras personas que lo compartirían”. Así que realmente, Porsche AG desde el

inicio fue muy similar a sus clientes: un triunfador que se propuso hacer lo mejor de lo mejor.

Pero al paso de los años la administración de Porsche se preocupó con una cuestión importante: ¿había suficientes compradores de Porsche para mantener a flote la empresa? Claro que nunca tuvo ilusiones de producir el número de vehículos de Chevrolet o Toyota, pero para financiar la innovación, incluso un fabricante de nicho tiene que crecer un poco. Y Porsche comenzó a preocuparse de que la peculiar naturaleza de las personas que compran Porsches podría agotarse.

Esto llevó a Porsche a extender su marca. En la década de 1970 presentó el 914, un biplaza algo cuadrado de motor medio, mucho más barato que el 911. Esto significaba que una clase diferente de personas podía permitirse un Porsche. No fue una sorpresa que el 914 se convirtiera en el modelo más vendido de la marca. A finales de la década sustituyó el 914 con un *coupé hatchback* con algo que nunca ningún otro modelo regular de Porsche había tenido: el motor en la parte delantera. Con un precio menor a los 20 000 dólares, más de 10 000 por debajo del 911, el 924 y los modelos posteriores 944 fueron nuevamente la opción asequible de Porsche. En un momento dado, la marca aumentó su objetivo de ventas en casi un 50%, a 60 000 automóviles al año.

Aunque estos automóviles fueron en muchos aspectos éxitos de ventas, los fieles de Porsche protestaron. Consideraban estos modelos básicos como baratos y de bajo rendimiento. La mayoría de los clientes leales nunca aceptaron estos modelos como Porsches "reales". De hecho, no estaban felices en absoluto de tener que compartir su marca con un cliente que no encajaba en el perfil del propietario de Porsche. Les desagradaba lo que consideraban una estrategia corporativa que se había centrado en el marketing de *masa* en detrimento de la *clase*. Esta imagen empañada fue agravada por el hecho de que Nissan, Toyota, BMW y otros fabricantes de automóviles habían escalado sus ofertas de automóviles deportivos de lujo, creando una competencia feroz. De hecho, tanto el Datsun 280-ZX como el Toyota Supra no sólo eran más baratos que los 944 de Porsche, sino que eran más rápidos. Una economía agobiada echó más arena al tanque de Porsche. En 1990, las ventas de Porsche se habían desplomado y la empresa coqueteaba con la bancarrota.

### **¿Volver a sus raíces?**

Pero Porsche no se iba a hundir sin luchar. Rápidamente reconoció su error y detuvo la producción de los modelos más básicos. Reconstruyó su imagen dañada renovando sus líneas de modelos de gama alta con tecnología desarrollada en las carreras. En un esfuerzo por recuperar la relación con sus clientes, Porsche se dirigió una vez más al segmento más alto del mercado, tanto en precio como en rendimiento. Se estableció metas de ventas modestas y decidió que el crecimiento moderado con mayores márgenes sería más rentable en el largo plazo. La empresa se propuso fabricar menos Porsches que los que el público exigía. Según un ejecutivo: "No estamos buscando volumen, estamos buscando exclusividad".

Los esfuerzos de Porsche tuvieron el efecto deseado. A finales de la década de 1990, la marca una vez más se vio favorecida por el mismo tipo de triunfador que había amado tan profundamente al automóvil durante décadas. Los automóviles fueron exclusivos otra vez, y la compañía fue rentable una vez más. Pero a principios de la década de 2000, la dirección de Porsche se hacía una pregunta familiar: para tener un futuro sostenible, ¿podría Porsche depender

sólo de los fieles de la marca? Según el entonces CEO, Wendelin Wiedeking: "Para que Porsche permaneciera independiente, no podía ser dependiente del segmento más voluble en el mercado. No queremos convertirnos en sólo un departamento de marketing de algún gigante. Tenemos que asegurarnos de que somos lo suficientemente rentables para pagar nosotros mismos el desarrollo futuro".

Así que en 2002, Porsche hizo lo impensable: se convirtió en una de las últimas empresas automotrices en entrar en el insaciable mercado de los SUV. Con más de 2 200 kilos, el nuevo Cayenne era más pesado que cualquier otra cosa que Porsche hubiera fabricado con la excepción de sus prototipos de tanques de la Segunda Guerra Mundial. Una vez más, el nuevo modelo presentaba el motor al frente. Y fue el primer Porsche en la historia equipado con cinturones de seguridad para cinco. Al difundirse la noticia sobre el desarrollo del automóvil, se podía escuchar los aullidos de la base de clientes de Porsche.

Sin embargo, esta vez Porsche no parecía demasiado preocupada por esas protestas. ¿Podría ser que la empresa ya hubiese olvidado lo que sucedió la última vez que se salió del molde? Después de conducir uno de los primeros Cayenne salidos de la línea de ensamble, un periodista declaró: "Un día al volante de los 444 caballos de fuerza del Cayenne Turbo deja dos impresiones abrumadoras. En primer lugar, el Cayenne no se comporta ni se siente como un SUV, y en segundo lugar, se maneja como un Porsche". No se trataba de ningún automóvil básico; Porsche había creado una bestia de dos y media toneladas que podría acelerar a 100 kilómetros por hora en poco más de cinco segundos, tomar las curvas como si fuera sobre rieles y llegar a los a 265 kilómetros por hora, mientras mimaba a cinco adultos en los suntuosos asientos de cuero sin casi ruido de viento del mundo exterior. Además de eso, podría mantenerle el paso a un Land Rover cuando se terminaba el pavimento. De hecho, Porsche había creado el Porsche de los SUV.

El año pasado, Porsche elevó la apuesta una vez más al develar otro vehículo grande: esta vez, un sedán de lujo de cinco puertas y pegado al piso. Los fieles de Porsche y la prensa automotriz nuevamente jadearon de incredulidad. Pero para cuando el Panamera golpeó el pavimento, Porsche había demostrado una vez más que los clientes de Porsche podrían tenerlo todo al mismo tiempo. El Panamera es casi tan grande como el Cayenne, pero puede mover a cuatro adultos por la carretera a velocidades de hasta 303 kilómetros por hora y acelerar desde cero a 100 kilómetros por hora en cuatro segundos cerrados.

Aunque algunos tradicionalistas de Porsche piensan que primero murieron que conducir un Porsche con motor delantero y más de dos puertas, la empresa insiste en que las dos tendencias sostendrán sus nuevos modelos. En primer lugar, toda una categoría de compradores de Porsche ha pasado a etapas de la vida en las que ineludiblemente deben transportar más personas y cosas. Esto se aplica no sólo a ciertos compradores regulares de Porsche, sino a otros, nuevos, que entran a sus concesionarias para ver las recientes opciones. Esta vez, los precios de los nuevos modelos atraen sólo a los acaudalados, permitiendo a Porsche mantener su exclusividad. Estos compradores también parecen encajar en el perfil triunfador de los compradores regulares de Porsche.

La segunda tendencia es el crecimiento de las economías emergentes. Considerando que Estados Unidos ha sido por largo tiempo el mayor consumidor mundial de Porsche, la compañía espera que China se convierta en su cliente más grande en breve. Hace veinte años, Estados Unidos representaba alrededor del 50% de sus ventas

mundiales; ahora, sólo compra alrededor del 26%. En China mucha gente que puede permitirse el lujo de comprar un automóvil tan costoso como un Porsche también contrata un chofer; el Cayenne y el Panamera son perfectos para quienes quieren ser conducidos con estilo y que, en caso necesario, requerirán hacer una escapada rápida.

La más reciente crisis económica ha reducido las ventas de casi todos los fabricantes de automóviles de lujo. Cuando los tiempos son difíciles, la compra de un Porsche es lo que se diferiría en primer lugar. Pero a medida que esta recesión se suaviza, Porsche está mejor preparado que nunca para satisfacer las necesidades de su base de clientes, mantener su imagen de marca exclusiva y satisfacer también a otros clientes. Sin duda, entender a los compradores de Porsche sigue siendo una tarea difícil. Pero un ex CEO de Porsche lo resumió así: "Si realmente desea entender a nuestros clientes, tiene que comprender la frase, 'Si yo fuera un automóvil, sería un Porsche'".

### Preguntas para análisis

- Analice el proceso de decisión del comprador de un cliente tradicional de Porsche. ¿Qué conclusiones puede sacar?

- ¿Cómo contrasta el proceso de decisión del cliente tradicional de Porsche con el proceso de decisión para un cliente de Cayenne o Panamera?
- ¿Qué conceptos del capítulo explican por qué Porsche vendió tantos modelos de menor precio en la década de 1970 y 1980?
- Explique cómo se desarrollan las actitudes positivas y negativas hacia una marca como Porsche. ¿Cómo podría Porsche cambiar las actitudes del consumidor hacia la marca?
- ¿Qué papel desempeña la marca Porsche en el autoconcepto de sus compradores?

*Fuentes:* Christoph Rauwald, "Porsche Raises Outlook", *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2010, visitada en [www.wsj.com](http://www.wsj.com); Jonathan Welsh, "Porsche Relies Increasingly on Sales in China", *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2010, visitada en [www.wsj.com](http://www.wsj.com); David Gumpert, "Porsche on Nichemanship", *Harvard Business Review*, marzo/abril de 1986, págs. 98–106; Peter Robinson, "Porsche Cayenne—Driving Impression", *Car and Driver*, enero de 2003, visitada en [www.caranddriver.com](http://www.caranddriver.com); Jens Meiners, "2010 Porsche Panamera S/4S/Turbo—First Drive Review", *Car and Driver*, junio de 2009, visitada en [www.caranddriver.com](http://www.caranddriver.com).

## Caso de empresa 6

### Darden Restaurants: Equilibrio entre estandarización y diferenciación

Tal vez usted nunca haya oido hablar de Darden Restaurants, pero si ha visitado Estados Unidos probablemente haya comido una de las más de 400 millones de comidas que sirve cada año en sus más de 1 800 establecimientos. Darden Restaurants incluye marcas de nicho como The Capital Grille, Bahama Breeze y Seasons 52, y las más conocidas Olive Garden, Red Lobster y LongHorn Steakhouse. Juntas, estas cadenas representan más de 7 000 millones de dólares al año en ingresos, haciendo de Darden Restaurants la mayor operación de restaurantes de servicio completo en Estados Unidos. Y Darden no sólo es grande; también es pionero de lo que ahora se conoce como *gastronomía informal*, una categoría que se ha vuelto tan popular que representa el 39% de todas las comidas en restaurantes formales.

Darden se ha convertido en una fuerza dominante de la industria al forjar una estrategia de estandarización y colaboración. Arrancando una página del libro de jugadas de Walmart, Darden emplea tecnología de vanguardia a través de múltiples marcas para hacer más eficiente el negocio restaurantero, notoriamente impredecible. En la moderna sede corporativa de Darden, con valor de 100 millones de dólares, ubicada en Orlando, Florida, los ejecutivos y el personal de apoyo para todas las marcas de Darden trabajan bajo el mismo techo. Las cocinas de prueba para cada marca operan una al lado de otra. Darden fomenta y espera que los empleados de cada cadena compartan información y las mejores prácticas.

A nivel operativo, cada restaurante Darden individual es una planta de fabricación "justo a tiempo", que utiliza métodos de servicio y preparación estandarizados. Esto permite que cada restaurante

cree en minutos una amplia gama de productos que son seleccionados, consumidos y juzgados por clientes que llegan sin previo aviso. Un programa de procesamiento de pedidos, llamado "colocación de comida", ayuda al personal del restaurante a tener una mayor rotación de las mesas. Eso no sólo ha generado mayores ingresos, sino también puntuaciones más altas de satisfacción del comensal en toda la cadena. El software para pronósticos de Darden también es el mejor del negocio. Cada restaurante, sin importar su marca, puede obtener un pronóstico para cualquier hora de cualquier día que se encuentra entre 1 y 4% de la asistencia real de comensales. Esto ha permitido a Darden reducir las horas de mano de obra no planificadas en 40% y recortar los costos excesivos de comida un 10 por ciento.

Además de estas prácticas estandarizadas, las cadenas Darden comparten también una red de abastecimiento de pescados y mariscos directamente con los criaderos de peces en más de 32 países. Este sistema, puesto en marcha por el fundador Bill Darden, proporciona una ventaja en la fijación de precios y garantiza el abastecimiento. Darden Restaurants también se beneficia de las iniciativas corporativas para proteger y mejorar los ecosistemas de vida marina. Esto no es sólo un intento de salvar el mundo; cada una de sus cadenas se vería afectada sin un flujo constante de mariscos asequibles.

Así, las prácticas estandarizadas de Darden han desempeñado un papel clave en el logro de su dominio, pero quizás su mayor secreto para el éxito no radica en su capacidad de estandarizar sus operaciones. Por el contrario, se encuentra en su capacidad para hacer distintas marcas con operaciones subyacentes similares. Darden lleva décadas segmentando y dirigiéndose a los clientes que cenan. Muy parecido a P&G, las marcas de Darden están tan bien diferenciadas y posicionadas —con su nombre corporativo de tan bajo perfil— que la gran mayoría de los clientes no tiene ni idea de que las cadenas tienen un propietario común. Según el CEO, Clarence Otis, es porque Darden no deja nada al azar. "Uno escucha a la gente en la industria de los restaurantes decir, 'Tengo un sentido para el negocio'". Pero Otis no es de éhos; por el contrario, como lo hicieron sus predecesores, Otis guía las marcas de Darden haciendo uso de la inteligencia de marketing y del análisis informático. "La dirección

de nuestro negocio se basa en entender a los clientes". Ese entendimiento contribuye al posicionamiento distintivo de cada una de las cadenas principales de la empresa.

### Olive Garden: "Cuando estás aquí, eres de la familia"

Con sus cuencos colmados de pasta y todos los palitos de pan que uno pueda comer, Olive Garden aporta la mitad de los ingresos de Darden. Olive Garden fue lanzado a principios de la década de 1980 como un restaurante italiano asequible; una opción segura, pero nada especialmente destacable. En la década de 1990, tenía cientos de ubicaciones, un menú obsoleto y una disminución de ventas. Pero no tardó mucho para que Darden convirtiera a Olive Garden en un concepto popular. Según Drew Madsen, director de la cadena de restaurantes italianos más grande de la nación, la perspectiva clave de los clientes obtenida de la investigación de Olive Garden era que la gente va a un restaurante para alimentarse tanto emocional como físicamente. De hecho, el alimento emocional es más importante; se queda con la gente mucho más tiempo después de que salen por la puerta.

Hoy, Olive Garden construye su estrategia alrededor del concepto de una mítica familia italiana. Sin duda ha visto algunos comerciales de Olive Garden: "Cuando estás aquí, eres de la familia", donde muestra a miembros de una familia italiana disfrutando juntos de una comida. Las ubicaciones de Olive Garden están diseñadas para sugerir una granja italiana con una gran mesa de estilo familiar. Y el menú de Olive Garden ha sido cultivado a través de una asociación con italianos reales en el Culinary Institute of Tuscany de Olive Garden. Ahí es donde los chefs corporativos y del restaurante están expuestos a auténticas recetas y técnicas culinarias italianas.

Todo esto ha llevado a una auténtica experiencia italiana que es rara en una gran cadena. Los golosos empedernidos tal vez se burlen ante la sugerencia de que Olive Garden es auténticamente italiano, pero la cadena ha vuelto básicos del menú las costillas cortas estofadas en Chianti, los hongos portobello y el risotto. Hace una década, la mayor parte de los estadounidenses nunca había escuchado de tales ingredientes culinarios. Y comparados con los antiguos elementos de menú del Olive Garden, como los nachos italianos, los platillos actuales demuestran el enfoque mejorado y auténtico del Olive Garden de hoy.

### Red Lobster: "El sabor de los mariscos a la plancha de madera"

La segunda mayor marca de la cartera de Darden también es la más antigua. Su fundador Bill Darden abrió el primer Red Lobster en Lakeland, Florida, en 1968, después de 30 años en el negocio de los restaurantes. Vio un hueco en el mercado entre el concepto de comida rápida, todavía joven, y los exclusivos restaurantes de mantel blanco. Su nuevo restaurante de mariscos llenó el nicho. Y aunque Bill Darden ya había tenido éxito en el negocio, Red Lobster fue el concepto vanguardista para ampliarse a nivel regional y luego nacional. De hecho, la compañía se acredita la introducción de los estadounidenses promedio a las maravillas de los camarones fritos.

Pero después de más de 35 años de expansión y crecimiento, las ventas de Red Lobster comenzaron a caer. En 2004, la venta trimestral de la misma tienda bajó por primera vez en cinco años. Darden había quitado el ojo del mercado de pescado, adhiriéndose a la forma en que siempre había hecho cosas, incluso aunque cambiaron las tendencias de consumo. En ese momento, la investigación de Darden indicó que los consumidores consideraban a Red Lobster como una choza pasada de moda que vendía pescado frito.

Para cambiar las cosas, aun con el riesgo de alienar a sus clientes principales, la dirección hizo cambios sustanciales al posicionamiento

de Red Lobster, incluso más amplios que los realizados para dar la vuelta a Olive Garden. En el centro de estos cambios estaba un concepto llamado "salud invisible". La cadena desarrolló un nuevo menú alrededor de los asados a la leña, que requiere grandes inversiones en equipamiento y capacitación. Los fanáticos clásicos de Red Lobster no tenían que preocuparse demasiado: todavía podían conseguir las vieiras fritas y los minicamarones rebozados. Pero ahora los alimentos a la parrilla constituyen una tercera parte de la oferta. El nuevo lema de Red Lobster es: "El sabor de los mariscos a la plancha de madera". Y cada restaurante imprime un nuevo menú de pescado fresco dos veces por día. Combinado con un extenso plan de remodelación, los cambios estratégicos costarán a Red Lobster más de 350 millones de dólares. Pero como una indicación de que su nueva estrategia saludable es algo más que sólo palabrería, la cadena recientemente fue calificada como la "mejor cadena formal en Estados Unidos" por la revista *Men's Health*.

### LongHorn Steakhouse: "El sabor del Oeste"

Con más de 1 000 millones de dólares en ingresos anuales, LongHorn Steakhouse es la tercera marca en tamaño y la más reciente de Darden, adquirida en 2007. La cadena está todavía en proceso de ser "dardenizada", pero el CEO de Darden, Clarence Otis, y el presidente de LongHorn Steakhouse, Dave George, la ven como el concepto con mayor potencial. Esperan que las ventas se dupliquen en sólo unos años más. El de filetes es el segundo mayor sector de cena casual. LongHorn Steakhouse ya tiene poco más de 350 restaurantes, convirtiéndolo en el retador perfecto para el líder del mercado, Outback Steakhouse. Además, hasta hace poco, todos los restaurantes de LongHorn Steakhouse estaban en la mitad oriental de los Estados Unidos, dándole suficiente espacio para la expansión hacia el Oeste.

Darden ha infundido en LongHorn Steakhouse la misma autenticidad y hospitalidad que le han servido tan bien a sus otras marcas. Proclamándose a sí mismo como "El sabor del Oeste", da la bienvenida a "los huéspedes en un ambiente cálido y relajante, una reminiscencia de la casa de un ranchero del Oeste, donde amables y atentos servidores les ayudan a relajarse y a saborear una gran comida de asador". Darden ha añadido un toque de clase a la antigua LongHorn Steakhouse. Sirve sólo carne fresca, pollo y pescado, y el menú ha sido adornado con variaciones sobre temas comunes de asador, tales como filete relleno de queso fontina y hongos silvestres. Las hamburguesas han sido despojadas de las guarniciones rígidas. Además, los cambios en el comedor incluyen reemplazar las viejas cabezas de ciervo enmohecidas por esculturas de vaqueros de Frederic Remington. Como resultado, chisporrotea el tráfico de clientes en LongHorn Steakhouse, incluso más que en Olive Garden o Red Lobster.

### Lograr el equilibrio perfecto

Aunque el rendimiento de las tres grandes cadenas de Darden ha sido históricamente fuerte, como la mayoría de los restaurantes de hoy, se enfrenta a nuevos retos. El entorno económico de los últimos años ha apretado los presupuestos del consumidor para comer fuera. Aún más preocupante para la industria, las cenas formales han estado disminuyendo durante unos 17 años. Hoy, el estadounidense promedio come 16% menos comidas formales. Al mismo tiempo, el número de restaurantes de comedor casual ha crecido dos veces más rápido que la población estadounidense. Aunque la industria de restaurantes en su conjunto está mostrando signos de recuperación, se espera que el crecimiento proyectado sea mucho más moderado que el rápido crecimiento que experimentaron durante la década

de 1990. Todo esto significa que el crecimiento futuro de Darden tendrá que venir principalmente de quitar participación de mercado a sus competidores.

Darden superó al resto de la industria a lo largo de la reciente Gran Recesión, con crecimiento de ventas en la misma tienda en Olive Garden y LongHorn Steakhouse, y con una ligera caída de ventas en Red Lobster. Pero la brecha entre las ventas de la misma tienda de Darden y de sus competidores está disminuyendo, un indicador de que los competidores están mejorando sus desempeños. Darden también enfrenta aumentos en los costos de alimentos y energía, un tema que tendrá que ser cuidadosamente equilibrado con los aumentos de precios para no espantar a los clientes.

Darden Restaurants mantiene una ventaja competitiva basada en escala, estandarización a través de marcas y la experiencia en la segmentación y el direccionamiento. Darden constantemente está afinando su fórmula para lograr la mejor combinación de independencia y colaboración entre sus marcas. Las diferentes cadenas de Darden pueden usar las mismas tecnologías para dar ritmo a la cocina y predecir el tráfico de la cena, y todos pueden servir salmón de las mismas piscifactorías noruegas. Pero el COO Madsen sabe que cada marca debe conservar su posicionamiento distintivo. “Todo se trata del equilibrio. Hay un arte y una ciencia para hacer esto”. Para Darden, eso significa que cualquier colaboración se realiza en todas sus marcas: nadie se mete con los palitos de pan de Olive Garden o con los panecillos de queso de Red Lobster.

### Preguntas para análisis

1. ¿Cómo segmenta y dirige Darden el mercado de cenas formales? Utilice toda la gama de variables de segmentación en su respuesta.
2. ¿Ha diferenciado y posicionado Darden sus marcas eficazmente? Explique.
3. A pesar de los esfuerzos de Darden por estandarizar entre sus marcas han contribuido a su éxito, ¿cómo podrían fracasar tales prácticas?
4. Dadas las condiciones actuales, ¿Darden Restaurants continuará dominando el mercado? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Qué recomendaciones haría usted que ayuden al crecimiento futuro de Darden?

*Fuentes:* Shobhana Chandra y Anthony Feld, “Dining Out Is in as Tax Cuts Lift Darden, Texas Roadhouse Sales”, *Bloomberg Businessweek*, 15 de marzo de 2011, visitada en [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com); Kelly Evans, “After a Few Lean Years, Darden Looks to Feast”, *Wall Street Journal*, 20 de diciembre de 2010, p. C1; Joan E. Solsman, “New Restaurants Lift Darden Profits”, *Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 2010, p. B5; Chuck Salter, “Why America Is Addicted to Olive Garden”, *Fast Company*, 1 de julio de 2009, p. 102; y citas y otra información de [www.darden.com](http://www.darden.com), visitada en noviembre de 2011.

## Caso de empresa 7

### Las Vegas: Lo que no está sucediendo en Las Vegas

Cuando alguien escucha hablar de Las Vegas, ¿qué le viene a la mente? ¿La Ciudad del Pecado? ¿Sano entretenimiento para toda la familia? ¿Unas indulgentes vacaciones de lujo? ¿O tal vez una recompensa orientada al valor para los estadounidenses que trabajan duro? Si usted contestó “todo lo anterior”, no necesariamente estaría equivocado. La verdad es que todas éstas han sido las características asociadas con Las Vegas durante los años. En los últimos tiempos, la Autoridad para Convenciones y Visitantes de Las Vegas (*Las Vegas Convention and Visitors Authority*, LVCVA) realizó varias campañas nacionales. El turismo es la industria más grande de Las Vegas, y la LVCVA se encarga de mantener la imagen de marca de la ciudad y mantener el flujo de visitantes a una de las ciudades más famosas del mundo.

Aunque el posicionamiento de la marca Vegas ha cambiado un poco, la ciudad probablemente nunca perderá por completo la etiqueta de “Sin City” (“Ciudad del Pecado”). Ese título nació cuando Las Vegas era joven, una ciudad de juegos de azar, donde todo podía suceder, repleta de casinos llenos de humo, revistas musicales femeninas subidas de tono, *bufets* con todo lo que uno pueda comer, imitadores de Elvis y bodas inmediatas en el *Strip*, la calle principal de Las Vegas. Ésta era Las Vegas personificada por el *Rat Pack*, cuando Frank Sinatra, Dean Martin, Sammy Davis Jr. y el resto del elenco aparecían todas las noches en el escenario ante multitudes de pie en el Sands Hotel. Incluso a Sinatra se le conocía por referirse a cualquier lugar que no fuera Las Vegas como “villa aburrida”.

Pero al llegar la década de 1990, muchos funcionarios de Las Vegas sentían que la ciudad necesitaba ampliar su público meta. Así que se dispusieron a atraer a —además— las familias. Algunos de los casinos más grandes sobre la calle principal construyeron montañas rusas y otros juegos mecánicos, parques acuáticos de clase mundial y shows familiares como el espectáculo de espadachines de acción en vivo del hotel Treasure Island, que quienes pasan por la calle pueden ver. Aunque esta estrategia pareció eficaz por un breve tiempo, los mercadólogos de Las Vegas se dieron cuenta de que la imagen familiar no se ajusta bien a los vicios clásicos, que seguían vivos y coleando en Las Vegas.

A medida que la LVCVA comenzó a evaluar sus opciones, los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 le dieron al turismo de Las Vegas uno de sus peores golpes en la historia. La disminución del turismo llevó a la pérdida de 15 000 puestos de trabajo. La LVCVA decidió que era tiempo de proclamar descaradamente que Las Vegas era un destino para adultos. Esto significaba no sólo un retorno a los clásicos vicios; la LVCVA diseñó una imagen de Las Vegas como un destino de lujo rebosante de excesos e indulgencias. Los parques temáticos desaparecieron y fueron reemplazados por resorts de cinco estrellas, condominios en rascacielos, enormes centros comerciales repletos de las marcas de más lujo del mundo y restaurantes con nombres de cocineros de renombre mundial. El entretenimiento familiar fue reemplazado por una nueva generación de lujosos espectáculos para adultos en los escenarios. Este cambio de estrategia funcionó. Aun cuando Las Vegas batalló a través de la recuperación económica en el mundo post 9-11, los visitantes regresaron en cifras récord.

Sin embargo, para Rossi Ralenkotter, CEO de la LVCVA, pronto se hizo evidente que la ciudad era mucho más que una variedad de instalaciones y servicios. “Hablamos con los antiguos y los nuevos clientes para determinar la esencia de la marca de Las

Vegas”, dijo. La LVCVA encontró que para los casi 40 millones que acudieron a la ciudad cada año, Las Vegas es una conexión emocional, una experiencia total de marca.

Y ¿qué es exactamente la “experiencia de Las Vegas”? La investigación muestra que cuando la gente viene a Las Vegas, se porta peor, se desinhibe: se queda fuera hasta más tarde, come más, participa en algunos juegos de azar y gasta más en tiendas y restaurantes. “Hemos encontrado que [la experiencia de Las Vegas] se centra en la libertad para adultos”, dice Ralenkotter. “Las personas podrían estar despiertas toda la noche y hacer cosas que normalmente no hacen en sus lugares de origen”.

Con base en estas ideas del cliente, la LVCVA acuñó la ahora familiar frase: “Only Vegas: What happens here, stays here” (algo así como “Sólo en Las Vegas: lo que sucede aquí, se queda aquí”). El lema captura la esencia de la experiencia: está bien portarse travieso en Las Vegas. Esa simple frase se convirtió en la pieza central de lo que ahora se considera una de las más exitosas campañas de turismo en la historia. La campaña transforma la imagen de Las Vegas de la “Ciudad del Pecado” turbia e indecente en la tentadora y lujosa “Sólo en Las Vegas”.

La campaña publicitaria de 75 millones de dólares mostró la naturaleza traviesa de las personas una vez que llegan a Las Vegas. En un anuncio, una mujer espontáneamente se casaba con un hombre visiblemente más joven en una capilla de boda de Las Vegas. Luego, ignorando sus fervientes súplicas, ella le daba un beso de despedida y se arrancaba de sus brazos, insistiendo que tenía que volver a su convención de negocios. En otro anuncio, una joven extrovertida se muestra a sí misma presentándose a varios hombres, cada vez con un nombre diferente. En un tercer anuncio, una mujer sexy sube a una limosina, coqueta con el chofer y sale del automóvil en el aeropuerto para su viaje a casa como una mujer de negocios conservadora. Al final de cada anuncio se encontraba el simple recordatorio, “Lo que sucede aquí, se queda aquí”.

La LVCVA continuó invirtiendo fuertemente en la campaña audaz y provocadora, y también en una variación sobre el tema, “Your Vegas is showing” (algo como “Se le nota Las Vegas”). Mientras tanto, Las Vegas experimentaba el mayor auge de crecimiento en su historia. Las tasas de ocupación del Hotel se mantenían en un increíble 90%, los visitantes llegaban en números crecientes, y aparentemente no había final para la construcción de sumptuosas propiedades de lujo. Para rematar, Las Vegas fue nombrada la segunda marca más caliente por la respetada consultoría de marcas Landor Associates, justo detrás de Google. Parecía que la LVCVA había encontrado la fórmula mágica y que Las Vegas había encontrado su verdadera identidad. Si todo iba tan bien, ¿qué podría salir mal?

La ciudad lo averiguó en 2008, cuando Las Vegas sufrió varios golpes consecutivos. En primer lugar, la peor recesión desde la Gran Depresión hizo que los consumidores recortaran sus gastos innecesarios. En segundo lugar, a raíz de los rescates del gobierno y un sector financiero en colapso, los CEO y ejecutivos de empresas en todo el mundo quedaron bajo escrutinio por sus fastuosos gastos. Repentinamente, la imagen de Las Vegas, cuidadosamente cultivada, traviesa e indulgente, hacía que incluso las conferencias empresariales serias y prudentes que se celebraban allí parecieran malas. No ayudaba tampoco que el presidente Obama emitiera un comunicado que el alcalde de Las Vegas, Oscar Goodman, percibió como la gota que derramó el vaso. Obama regañó a los ejecutivos de Wall Street diciendo: “No es justo que viajen en jets privados, ni que vayan de viaje a Las Vegas o al Super Bowl con el dinero del contribuyente”. El comentario del Presidente pudo —o no— haber afectado al turismo en Las Vegas; en todo caso, Goodman tomó

esa declaración como un golpe directo a la economía de la ciudad. Como resultado de la nueva realidad económica, tanto los viajes de ocio como la industria de las convenciones —dos fundamentos para el éxito de Las Vegas— se vieron muy afectadas.

Entonces, 2008 y 2009 fueron unos de los peores años en la historia de Las Vegas. Para 2009, el número total de visitantes se redujo a 36.4 millones, 7% menos que el pico de 2007 de 39.1 millones. Esto se tradujo en una disminución de 24% en la asistencia a las convenciones, una caída de 22% en la ocupación de habitaciones y una disminución de 10% en los ingresos de los juegos de azar. “La gente no está llegando en los números que antes lo hacía y los que apuestan lo hacen en las mesas más baratas”, dijo Steven Kent, un analista de Goldman Sachs. La tasa de desempleo de Nevada subió a uno de los más altos niveles en Estados Unidos. La industria de la hospitalidad de Las Vegas respondió recortando precios: era posible conseguir habitaciones sobre el *strip* a sólo 25 dólares por noche y comidas gourmet a mitad de precio. La ciudad estaba prácticamente mendigando tener visitantes.

Después de años de promocionar correctamente lo travieso de Las Vegas como el principal punto de venta, la LVCVA se dio cuenta de que tenía que hacer un cambio. Así que en medio de la carnicería económica, con tanto que ofrecer, se centró en el valor y la asequibilidad de unas vacaciones en Las Vegas. Una nueva campaña publicitaria, “Vegas Bound” (algo como “Con rumbo a Las Vegas”), instaba a los estadounidenses que trabajan duro a tomarse un merecido descanso en Las Vegas para recargar sus baterías antes de volver a casa para enfrentarse a la difícil economía. Una serie de anuncios “Vegas Bound” y minidocumentales online mostraban a estadounidenses promedio en clubes nocturnos, spas y restaurantes de lujo. Una sonriente mujer de 81 años de edad incluso aparecía mostrando su pulgar hacia arriba después de una sesión de paracaidismo interior.

“Tuvimos que pensar cómo debíamos abordar a nuestros clientes durante esta crisis financiera, cuando estaban reacios a hacer grandes compromisos financieros”, dijo Ralenkotter de la LVCVA al inicio de la campaña. “Estamos atrayendo a los estadounidenses diciendo: ‘Usted está trabajando duro. Está bien tomarse un descanso’”. La campaña no eliminó el glamour y el lujo; por el contrario, había reenvasado estas características con una envoltura que dice “merecido” y “asequible”.

Pero después de tantos años de escuchar sobre Las Vegas como un patio de juegos para adultos libre de culpa, no importa lo que diga la campaña publicitaria, a los consumidores se les dificultaba ver a Las Vegas como prudente. La investigación mostraba que incluso en una dolorosa recesión, los consumidores todavía percibían a Las Vegas como lo que era: un lugar al que podían dirigirse para probar los placeres que no están disponibles en casa. A la LVCVA le tomó sólo cinco meses desenchufar la campaña “Vegas Bound” y resucitar “What happens here, stays here”. En una vuelta de casi 180 grados, dijo Ralenkotter, “Sentimos que es hora de volver a nuestros mensajes de marca”.

Aunque rara vez hay una varita mágica en una situación como la que enfrentaba Las Vegas, el regreso de la LVCVA a su mensaje central de marca parece estar funcionando. En el último par de años, el turismo en Las Vegas está levantando. La LVCVA muestra que el número de visitantes ha aumentado 9% en el año más reciente. “Creo que existe una demanda acumulada”, dijo Cathy Tull, vicepresidente *senior* de Marketing de la autoridad. “La gente quiere viajar, quiere escapar y Las Vegas funciona muy bien para eso”.

Justo cuando la aguja comenzó a ceder, MGM Resorts International abrió el proyecto más ambicioso que Las Vegas hubiera visto jamás. De hecho, se decía que su CityCenter de 8 500 millones de

dólares era el proyecto de construcción más grande con financiamiento privado en la historia de Estados Unidos. Un resort amigable con el peatón, CityCenter fue diseñado como una pequeña ciudad, con cuatro hoteles, dos torres de condominios residenciales y un lujoso centro de compras y restaurantes de 46 500 metros cuadrados.

Añadir 6 000 habitaciones y 12 000 puestos de trabajo a la calle principal de Las Vegas ha provocado reacciones mixtas. Algunos especulan que esta propiedad que cambia el juego pondrá un signo de exclamación en la imagen de Las Vegas y proporcionará un impulso adicional en tiempos de crisis. “La historia ha demostrado que las nuevas propiedades aumentan las visitas en general”, dijo Ralenkotter. Pero otros ven la introducción de una propiedad tan grande como algo peligroso para la recuperación. “¿Canibalizará a otras propiedades?” pregunta Tony Henthorne, profesor y catedrático de administración de turismo y convenciones de la Universidad de Nevada en Las Vegas. “Probablemente así sea, dentro de un periodo a corto plazo”.

Pero incluso ante tan importantes señales de vida en el *strip* de Las Vegas, hay un aire de precaución. Jim Murren, CEO de MGM, cree que su empresa todavía no está fuera de peligro. Cuando le preguntaron si pensaba que CityCenter estaba a salvo, respondió enfáticamente, “Absolutamente no. No estamos declarando victoria en absoluto. Estamos a un año o dos de distancia de incluso tener la oportunidad de considerarlo”. Ésa es probablemente la mejor actitud a tomar. Después de todo, el monorriel de Las Vegas apenas se declaró en quiebra. Otros dos grandes proyectos que se esperaba impulsaran la economía de Las Vegas también han sido dejados de lado. Todavía es posible conseguir una habitación en el *strip* por poco dinero. Y a pesar de que las visitas turísticas están en aumento, todavía están por debajo del pico de 2007. Aunque los visitantes están regresando, no están gastando tanto, lo que da por resultado una ligera disminución en el gasto en áreas como las de juego.

Las Vegas, sin duda, ha tenido su cuota de altibajos. Parece que los tiempos se iluminarán ahora, pero la ciudad enfrentará muchos desafíos en los meses y años venideros. El analista Kent, de

Goldman, expresa 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 de publicidad que maneja las campañas de marketing de Las Vegas, hizo un importante descubrimiento que apoya el punto de vista de Kent. Encontró, a través de sus investigaciones, que, especialmente durante los tiempos económicos difíciles, la gente quería saber que la misma ciudad de Las Vegas que habían conocido y amado, está todavía ahí.

### Preguntas para análisis

1. Dados todos los cambios en la estrategia de branding para Las Vegas durante los años, ¿ha tenido la marca Las Vegas un significado consistente para los consumidores? ¿Esto es un beneficio o un perjuicio a medida que avanza la ciudad?
2. ¿Qué está vendiendo Las Vegas? ¿Qué están comprando los visitantes en realidad? Analice estas cuestiones en términos en los niveles de beneficio básico, producto real y producto aumentado.
3. ¿Los esfuerzos más recientes por parte de la LVCVA seguirán funcionando? ¿Por qué sí o por qué no?
4. ¿Qué recomendaciones haría usted a los gerentes de la LVCVA para el futuro de Las Vegas?

*Fuentes:* Ashley Powers y Jessica Gelt, “Another Part of Old Las Vegas Vanishes”, *Los Angeles Times*, 12 de marzo de 2011, pág. A1; 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; John King, “Luck Running Low in Las Vegas”, CNN .com, 22 de mayo de 2009, visitada 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; y Tamara Audi, “Las Vegas Touts Its Affordability”, *Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2009, p. B5.

## Caso de empresa 8

### Samsung: De trote a galope

En el mundo de la electrónica de consumo, las marcas de imitación son baratas; son las marcas a las que los consumidores recurren si no quieren pagar el precio de los líderes de mercado de alta gama. Si los consumidores quieren un televisor de nivel superior, le darán un vistazo a los de Sony o LG; si quieren algo más barato, aunque probablemente no sea tan bueno, verán marcas como Insignia, Dynex o Vizio.

Pero, ¿y Samsung? Créalo o no, Samsung Electronics fue un fabricante de electrónicos de consumo de imitación y bajo precio, desde el momento en que comenzó a fabricar televisores en blanco y negro y calculadoras en 1969 a mediados de la década de 1990. Hoy, sin embargo, Samsung es el fabricante de televisores más grande del mundo y ofrece los modelos más vanguardistas del mercado.

Para poner a 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 grupo de Samsung

también posee el segundo astillero más grande del mundo, una importante empresa de construcción mundial y la más grande compañía de seguros de vida en Corea. El conglomerado es tan grande que representa el 25% de todas las utilidades empresariales de Corea del Sur, muy por arriba del número dos Hyundai-Kia Automotive Group, con 6.4%. Bajo la dirección del CEO y Presidente Lee Kun-hee, el tercer hijo del fundador, Lee Byung-Chull, Samsung Electronics ha logrado importantes avances.

### La nueva estrategia de administración

En 1993, el CEO Lee dio a conocer lo que él llamó “la nueva administración”, una estrategia de arriba a abajo para toda la empresa. Como parte de la nueva administración, Lee llevó a Samsung Electronics en una nueva dirección muy ambiciosa. El objetivo: quería que Samsung se convirtiera en una marca principal que destronara a Sony como la firma de electrónica de consumo más grande del mundo. En lugar de ser un imitador, Samsung se convertiría en un innovador líder de productos. La empresa contrató a una nueva generación de frescos y jóvenes diseñadores que desencadenó un torrente de nuevos productos: nada de réplicas o artículos monótonos, sino elegantes, audaces y hermosos productos dirigidos a usuarios de alto nivel. Samsung les llamó “obras de arte de estilo de vida”. Cada nuevo producto tuvo que pasar la prueba de “¡Guau!”. Si no

obtenía una reacción de “¡Guau!” durante las pruebas de marketing, regresaba directamente al estudio de diseño.

Como parte de la renovada estrategia y posicionamiento de Samsung, junto con el desarrollo de nuevos productos innovadores y elegantes, la empresa también alteró su distribución. Abandonó a sus distribuidores de baja gama como Walmart y Kmart, y en su lugar construyó relaciones fuertes con minoristas de especialidad como Best Buy y Circuit City. “Ya no somos el barato”, dijo un diseñador de Samsung.

En menos de dos décadas, Samsung Electronics ha logrado sus nobles objetivos... y mucho más. El año pasado, la compañía obtuvo ingresos por 143 000 millones de dólares con utilidades de 15 000 millones. Compárela con Sony: 88 000 millones de dólares en ingresos y una pérdida neta de casi 3 200 millones. Interbrand coronó a Samsung como la marca de más rápido crecimiento del mundo en un periodo de cinco años. Hace poco, Samsung llegó al número 19 en la lista de Interbrand de las marcas globales más valiosas, mientras que Sony cayó al número 34.

Samsung ahora es por mucho la mayor empresa de electrónica de consumo en el mundo y lo ha sido desde 2005. Es el fabricante más grande de televisores y el segundo mayor productor del mundo de teléfonos celulares. Samsung compite fuertemente en los mercados de reproductores de DVD, cine en casa, cámaras digitales y videocámaras, electrodomésticos e impresoras láser. Pero más que hacer productos terminados de consumo, Samsung Electronics es también la empresa más grande del mundo de componentes electrónicos de tecnología. Fabrica una parte considerable de los paneles LCD y LED, pantallas móviles y telecomunicaciones utilizados en productos de otras empresas. También es el mayor fabricante mundial de memorias flash.

## Obras de arte

Más impresionante es que Samsung ha hecho más que simplemente volverse grande. También ha logrado su objetivo de convertirse en un fabricante de productos de vanguardia. De hecho, tanto *Fast Company* como *BusinessWeek* recientemente colocaron alto a Samsung en sus listas de las empresas más innovadoras. Como prueba de su destreza de diseño, Samsung se llevó a casa ocho premios en los Premios Internacionales a la Excelencia en el Diseño (*International Design Excellence Awards*, IDEA), donde se juzga con base en la apariencia, funcionalidad y el pensamiento detrás de cada uno de los productos participantes. Apple, favorita de diseño, se llevó a casa sólo siete premios.

Considere a algunos de los ganadores de este año. Un reproductor de DVD Blu-ray “Touch of Color” de Samsung, con un toque rojo naturalmente mezclado dentro de un marco negro piano, tenía embobados a los jueces. Los comentarios indicaban que, con el color y la apariencia que cambiaban según la iluminación, el reproductor de DVD parecía una obra de arte hecha de cristal. La serie Luxia de televisores LED de Samsung también tenía gran atractivo. Con especificaciones que exceden cualquier producto en el mercado, su modelo de 55 pulgadas tiene sólo una pulgada de espesor y pesa alrededor de 20 kilos. Los monitores EcoFit de Samsung cuentan con un soporte transparente que les da la apariencia de flotar en el aire. El Samsung YP-S2 Pebble es parte reproductor de MP3, parte artículo de moda. Diseñado para evocar imágenes de la naturaleza con su forma de guijarro e impresionantes colores, puede llevarse alrededor del cuello y tiene cinco teclas táctiles que lo hacen lo suficientemente sencillo para que lo utilice la abuela. Y el mininotebook PC Samsung Kiwi es un portátil de 10 pulgadas de alta tecnología,

cómodo, estético y familiar, todo a la vez. Éstos y los otros ganadores de Samsung en los premios IDEA del año están fundamentando su estatus de “empresa que está tomando su paso de diseño”.

Samsung está avanzando en muchas de sus categorías de producto. Por ejemplo, a medida que la industria de la telefonía móvil se mueve de los “teléfonos tontos” hacia los inteligentes, Samsung pretende duplicar su participación en el mercado de gama alta del 5 al 10%. Con el lanzamiento de su más reciente teléfono de alta tecnología, el Galaxy S, Samsung sin duda tiene oportunidad de hacerlo. Un analista de la industria, dice, “Samsung puede fácilmente cumplir con [su] meta a medida que el mercado de teléfonos se está desplazando bruscamente hacia los teléfonos inteligentes, y las características de hardware del Galaxy S son bastante competitivas en el mercado”. El teléfono corre con el nuevo sistema operativo Android de Google, tiene una pantalla de cuatro pulgadas, un lector de libros electrónicos, una cámara de 5 megapíxeles y una grabadora y reproductora de video de alta definición. Pero quizás lo mejor que tiene a su favor es el hecho de que no estará atado exclusivamente a un único proveedor de servicios, como lo están muchos de los teléfonos inteligentes de alta gama. El Galaxy S será ofrecido por más de 100 operadores de telefonía móvil del mundo.

## Mabuljungje

Lee fue nombrado recientemente el principal CEO de la década por *Fortune* de Corea. Fiel a ese título, ha anunciado recientemente que la “nueva administración” ahora es noticia vieja. Después de 17 años de notable éxito, Lee admitió que los actuales productos principales de la empresa de tecnología más grande del mundo probablemente sean obsoletos dentro de los próximos diez años. Esa visión de futuro lo tiene de nuevo en modo de reforma. Ha llamado a la nueva estrategia de Samsung *mabuljungje*, un axioma chino que significa “caballo que no se detiene”. En un memorándum a los empleados de Samsung, Lee dijo: “La doctrina de la ‘nueva administración’ ayudó durante los últimos 17 años a catapultar a la empresa a ser uno de los mejores fabricantes de electrónicos del mundo. Ahora no es tiempo de ser complacientes, sino de correr”.

Como cualquier empresa verdaderamente innovadora de pensamiento futurista, Samsung no pretende saber lo que reemplazará los productos de hoy a medida que se vuelvan obsoletos. Por el contrario, está invirtiendo fuertemente para asegurar que será la empresa que los desarrolle. Samsung presentó recientemente su plan de inversión de 23 000 millones de dólares, el más grande hasta la fecha y el triple de lo que Samsung descartó sólo unos meses antes. También es más grande que los presupuestos de inversión combinados de Intel, IBM y Sony. Gran parte del presupuesto de este año está destinado a gastos de capital, nuevos equipos y plantas para asegurar que Samsung se mantenga a la delantera. El resto es para investigación y desarrollo. En una ceremonia para una nueva planta de chips en las afueras de Seúl, Lee anunció que, a pesar del éxito pasado de Samsung, la empresa corre el riesgo de perder su participación de mercado si no revisa completamente su modelo de negocio.

Según Timothy Baxter, presidente de Samsung Electronics America, un pilar importante de mabuljungje, Samsung capitalizará la interactividad; por ejemplo, los teléfonos móviles con televisores y televisores con Internet. El futuro de Samsung traerá muchos productos que se comunican entre sí. En una exposición reciente, Baxter miraba fijamente un par de ases que se mostraba en la pantalla de su teléfono móvil Samsung Omnia II. Después de tocar unos pocos botones del teléfono, apareció una mesa de póquer en un televisor Samsung de pantalla grande con un montón de cartas

sostenidas por su oponente, un compañero de póquer en otra ciudad. "No hay ninguna razón por la que estos teléfonos no pueden interactuar con el televisor", dice Baxter, indicando que si se sale con la suya, Texas Hold'em es sólo el primero de una serie de tales intercambios sinérgicos.

Pero tales avances en la interactividad de los productos van más allá de sólo presentar a los consumidores llamativas características de hardware. Llevarán a Samsung a una competencia por los globos oculares del consumidor con empresas como Apple. Samsung sabe que no puede prosperar a largo plazo simplemente por ofrecer colores más nítidos o mejor calidad de sonido. El poder de fijación de precios proviene sólo de características únicas o de control sobre el contenido. Samsung está destinando abundantes recursos para descubrir las características únicas. Pero su estrategia de inversión también posicionará a Samsung como una especie de intermediario entre los anunciantes y los dispositivos que llevan los anuncios. Aunque Samsung ahora mantiene sus planes en secreto, ha anunciado su intención de develar una tablet y una tienda de aplicaciones similar a la de Apple que le dará a Samsung control sobre dicho contenido. Samsung ve las aplicaciones como un vehículo de publicidad del futuro.

A su favor, Samsung tiene acceso a una pieza del rompecabezas a la que Apple no: las grandes pantallas. Así, mientras sus pequeños dispositivos interactúan con sus televisores habilitados para Web, Samsung podría traer montones de dólares de publicidad de empresas deseosas de lanzar sus productos en pantallas de 25 veces el tamaño de un iPhone. Si tiene éxito, Samsung representará una

amenaza no sólo para Apple, sino también para las compañías de cable. Eso porque el tipo de red que Samsung ha planeado también lo convertirá en un recopilador de datos, obteniendo perspectivas privadas acerca de los tipos de aplicaciones que gustan a sus propietarios de TV, para poder ayudar a sugerir qué anuncios deben recibir.

### Preguntas para análisis

1. ¿Cómo fue capaz Samsung de pasar de ser una marca de imitación a ser líder de producto?
2. ¿Está centrado en el cliente el proceso de desarrollo de producto de Samsung? ¿Basado en equipos de trabajo? ¿Sistématico?
3. Basándose en el ciclo de vida del producto, ¿a qué desafíos se enfrenta Samsung en la gestión de sus productos de alta tecnología?
4. ¿Logrará Samsung sus objetivos en los mercados donde no domina, como en el de los teléfonos inteligentes? ¿Por qué sí o por qué no?

*Fuentes:* Mark Borden, "The World's 50 Most Innovative Companies: #36: Samsung", *Fast Company*, 17 de febrero de 2010, p. 90; Shinhye Kang, "Samsung Aims to Double Its Smartphone Market Share", *Bloomberg Businessweek*, 21 de junio de 2010, visitada en línea en [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com); Laurie Burkitt, "Samsung Courts Consumers, Marketers", *Forbes*, 7 de junio de 2010, visitada en línea en [www.forbes.com](http://www.forbes.com); Choi He-suk, "Samsung Renews Resolve to Reform", *Korea Herald*, 8 de junio de 2010, visitada en línea en [www.koreaherald.com](http://www.koreaherald.com).

## Caso de empresa 9

### Burt's Bees: Precios voluntariamente excesivos

¿Cuánto está dispuesto a pagar por un tubo de tamaño estándar de bálsamo para los labios? El líder del mercado cobra sólo un poco más de 1 dólar; ¿pagaría 2 dólares por un producto comparable? ¿3 dólares? Cuando se trata de precio, su primer pensamiento podría ser, "Cuanto menor, es mejor". Muchas empresas siguen este razonamiento e intentan superarse entre sí, proporcionando la opción más barata. Pero esa estrategia puede conducir a márgenes muy pequeños e, incluso, a pérdidas. Aunque el precio parece ser la forma más atractiva para atraer a los clientes en la adquisición de bienes y servicios, cuando se trata de realmente crear valor para los clientes, no siempre es el caso.

Burt's Bees entiende que a veces cobrar más da resultados. Hace apenas 10 años, el popular fabricante de productos naturales de cuidado personal era una marca de nicho, distribuida sólo en boutiques y tiendas de alimentos naturales. Pero las ventas de Burt's Bees estallaron cuando los grandes supermercados y cadenas minoristas de descuento comenzaron a tener en existencia la línea de la pequeña empresa. Aunque Walmart y otras cadenas nacionales son conocidas por presionar a los fabricantes para reducir los costos y bajar los precios, Burt's Bees lograron su victoria de distribución a través de una estrategia que se ha llamado "sobreprecio intencional". En el caso de Burt's Bees, significa cargar sobreprecios de 80% o más que las marcas comparables no naturales. Caso puntual: el bálsamo para labios Burt's Bees, el producto más vendido de la marca, se vende por 2.99 dólares el tubo, mientras ChapStick, el

líder en el mercado, se puede conseguir por aproximadamente un tercio de ese precio. Para entender cómo Burt's Bees ha conseguido el éxito con esta estrategia de precios, echemos un vistazo a lo que hace tan especial a la marca.

### De orígenes humildes

Burt's Bees comenzó como muchos emprendimientos empresariales, con fundadores que tenían una buena idea pero sin un centavo a su nombre. En la década de 1980, Burt Shavitz era un apicultor en el norte de Maine que vendía miel desde su camioneta y vivía en un gallinero para pavos modificados. Roxanne Quimby, esposa y madre, buscaba una forma de complementar los ingresos familiares y tuvo la idea de comprarle la cera excedente a Burt para hacer y vender velas. Su primera incursión en una feria de artesanía produjo 200 dólares en ventas.

Unos años más tarde, Roxanne vio un libro del siglo XIX sobre recetas caseras para el cuidado personal y adquirió una batidora industrial de segunda mano en una cafetería de la universidad. Ahí fue cuando la marca Burt's Bees, que ahora tanta gente conoce y ama, comenzó a tomar forma. La línea principal de velas de cera natural de abejas lentamente fue reemplazada por productos de cuidado personal, incluyendo el famoso bálsamo para los labios hecho con cera de abejas, coco, aceite de girasol y otros ingredientes que usted podría tanto comer como ponerse en los labios.

A medida que crecía Burt's Bees, automatizaba sus procesos de fabricación una pieza de maquinaria a la vez. Aun así los productos que salían de las líneas automatizadas mantenían la calidad y la sensación de productos caseros naturales. Burt's Bees desarrolló cremas para el cuerpo con leche natural y enzimas de azúcar, productos de baño elaborados con ingredientes del mar, champús derivados de la proteína de soya y extracto de granada y pasta de

dientes impregnada con aceite de menta y extracto de arándano. La empresa no puede pretender que la totalidad de sus 150 productos diferentes sean 100% naturales, pero más de la mitad de sus productos cumplen con el sello de 100% y el resto le sigue muy de cerca. De esta manera Burt's Bees presume que sus líneas de productos son, en promedio, 99% naturales, y la empresa mantiene un compromiso con lo que llama *The Natural Standard*.

Con los ingredientes naturales como su principal punto de diferenciación y valores centrales orientados alrededor de la conservación del medio ambiente y la responsabilidad social, Burt's Bees creció rápidamente. Las ventas de la empresa crecieron un promedio del 30% cada año desde 2003 hasta 2007, cuando las ventas alcanzaron 250 millones de dólares a través de 30 000 puntos de venta. Eso es un buen salto en sólo década y media.

### Valor versus precio

En algunos aspectos, la comparación cruzada de productos de cuidado personal es problemática porque hay mucha variación tanto en las características como en el precio. Pero considere algunos de los populares productos de Burt's Bees. Sus champús y acondicionadores estándar se venden por 7.99 dólares una botella de 12 onzas, mientras que puede comprar una botella del mismo tamaño con una etiqueta Pantene por sólo 3.99 dólares. La crema para el cuerpo de Burt's se vende por 9.99 dólares por botella de 12 onzas, mientras que una botella ligeramente mayor de crema para el cuerpo Nivea cuesta sólo 5.99 dólares. Burt's Bees ofrece una línea de cremas ansiedad a 24.99 dólares, casi el doble que el de productos similares de Oil of Olay, a sólo 12.99 dólares.

Al hacer tales comparaciones, la elección parece evidente. Lo que nos lleva a la pregunta: ¿Cómo ha logrado Burt's Bees tal éxito con esta estrategia de precios? Uno podría pensar que lo hace a pesar de los precios más altos. Sin embargo, un examen más minucioso sugiere que el éxito podría ser realmente el resultado de ese precio. En algunos casos, los precios altos simplemente funcionan como un indicador del nivel de calidad. Pero más importante para Burt's Bees, los precios más altos pueden también aumentar la curiosidad del cliente. Cuando la gente compara marcas, una opción de ligeramente mayor precio hace que lo noten y miren un poco más para entender por qué una marca determinada es más cara. Pueden saber que el producto contiene características que justifican el precio más alto, funciones que incluso no pueden haber considerado antes. Los clientes entonces se preguntan, “¿Necesito este beneficio o no?”. Algunos estudios muestran que en tales situaciones, los clientes recuerdan casi dos veces más información del producto y pueden citar más argumentos a favor de comprar los productos. Sin embargo, si el sobreprecio cobrado es demasiado alto o demasiado bajo, los compradores ignoran la opción.

Afortunadamente para Burt's Bees, su estrategia de sobreprecios intencionales coincidió con una tendencia de creciente preferencia de los consumidores hacia los productos naturales y amigables con el medio ambiente. Así, los ingredientes naturales de Burt's Bees y los valores de la empresa eran suficientes para justificar los precios más altos de la marca para muchos. Pero ¿puede una estrategia de precios que depende de las tendencias de preferencia de los consumidores funcionar para siempre?

### Eco-marcas en tiempos difíciles

El Día de la Tierra de 2011, la portada del *New York Times* incluía el titular, “A medida que los consumidores recortan los gastos, los ‘productos verdes’ pierden su atractivo”. El artículo señalaba que durante la Gran Recesión, la historia de amor del consumidor ordinario con los productos verdes desaparecía como una camiseta

barata. Cuando los tiempos son difíciles, las mismas características que parecen justificar el pago de un precio más alto durante la época de vacas gordas pierden su importancia a medida que los presupuestos se restringen. Pero dentro de esa dinámica económica, los investigadores encontraron una excepción interesante. Los consumidores “verde oscuro” —que son más educados y ricos, y están más comprometidos— no abandonan esos artículos tan rápidamente como los consumidores “verde claro”. Como resultado, disminuyeron las ventas de las marcas percibidas como menos auténticas en lo que se refiere a su cuidado del medio ambiente, mientras que las ventas de las marcas que se consideran más auténticas permanecieron firmes. Es una percepción de valor y de valores. Las marcas como Method y Seventh Generation están arriba en la lista de los beneficiarios de esta “brecha de autenticidad”, mientras que *Nature Source* de S. C. Johnson y *Green Works* de Clorox están en la parte inferior.

Este fenómeno crea problemas complicados para Burt's Bees. El conocido creador de productos naturales ha sido una dura ecomarca desde sus inicios. Pero aunque la imagen terrenal de Burt Shavitz todavía adorna el paquete de muchos productos de Burt's Bees, el apicultor vendió su parte de la empresa a Roxanne Quimby hace más de una década y volvió a la apicultura y a su gallinero para pavos. Quimby salió en 2007 en una conmoción incluso mayor: Clorox compró a Burt's Bees por la friolera de 925 millones de dólares como parte de su estrategia integral para volverse más amigable con el medio ambiente y liberarse de su imagen de productor de químicos contaminantes. Clorox siguió los pasos de Unilever (que compró Ben & Jerry's en 2000), Colgate-Palmolive (que compró Tom's of Maine en 2006) y PepsiCo (que adquirió Naked Juice en 2006). Los principales jugadores globales han pagado grandes sumas de dinero por la imagen y la base de clientes de las buenas marcas verdes.

Después de comprar Burt's Bees, Clorox inmediatamente publicó anuncios en revistas comparando los ingredientes naturales en Burt's Bees con los químicos que se encuentran en otros productos. Al mismo tiempo, los ejecutivos de Burt's Bees alegaron que la calidad y los estándares de la marca mejorarían. Por todos los efectos, Clorox permitió a Burt's Bees continuar sus operaciones como una división independiente, fiel a su misión y valores originales.

Aun así, muchos percibieron la adquisición de Burt's Bees como una enorme traición. Los fanáticos ventilaron sus frustraciones online mientras creaban nuevos nombres para la empresa como “Burt's Bleach” (Blanqueador de Burt) y “Clorox's Bees” (Abejas de Clorox). Los comentarios tales como “Utilizo montones de productos de Burt's Bees. Ya no los compraré” y “Creo que voy a tener que abastecerme ahora, antes de que Clorox lo arruine” indicaban las posibles consecuencias de la fusión. Burt's Bees se arriesgó a perder parte de su autenticidad como ecomarca, volviéndose más susceptible a los efectos de la frugalidad de consumidor.

Más allá de las percepciones de valor de las marcas verdes, la recesión ha tenido un impacto persistente sobre los productos de cuidado personal en general, independientemente de su tono de verde. Esta tendencia contradice el *índice del lápiz labial*, un término inventado por Leonard Lauder, presidente de Estée Lauder. Los datos de la empresa de Lauder reflejan una relación inversa entre las ventas de cosméticos (especialmente el lápiz labial) y la salud de la economía. Él tenía la hipótesis de que, en tiempos más apretados, las mujeres recortan en artículos de mayor precio, como ropa y bolsos, pero en realidad compran más cosméticos. Sin embargo, desde entonces se ha desacreditado el intrigante índice de Lauder: las ventas de cosméticos en general aumentaron durante los tiempos económicos fuertes de mediados de la década de 2000, seguido de un declive de la industria que coincidió con la recesión de finales de la década de 2000.

### Presionar con los sobreprecios

Recientemente, casi cuatro años después de la adquisición de Burt's Bees, Clorox anunció que estaba cancelando casi 250 millones de dólares —alrededor del 25% — del precio que pagó por la marca debido a la sobrevaloración en el momento de la transacción. Uno podría tomar esto como una señal de que a Burt's Bees no le estaba yendo tan bien. Sin embargo, el director de finanzas de Clorox, Dan Heinrich, sugiere lo contrario:

El negocio de Burt's Bees sigue siendo un colaborador muy sólido a los resultados de Clorox, con crecimiento de ventas y márgenes de utilidad por encima del promedio de la empresa... A pesar de la deficiencia, Burt's Bees sigue siendo la unidad de negocios de más rápido crecimiento en la empresa, con un aumento de ventas de dos dígitos del año fiscal a la fecha, y nuestras estimaciones revisadas siguen proyectando un crecimiento de dos dígitos bajos para este negocio en los próximos años.

Si la base de fanáticos de Facebook de Burt's Bees es una indicación, se le puede tomar la palabra a Heinrich. En poco más de un año, Burt's Bees pasó de tener unos 100 000 aficionados a más de 650 000. La adquisición corporativa y las tendencias económicas parecen haber tenido poco impacto en la marca. Al final, sólo puede ser que la estrategia de precios de Burt's Bees es la prueba de que, aprovechando las fortalezas de la marca, los clientes continuarán comprando por valor, no sólo por precio.

### Preguntas para análisis

1. ¿La estrategia de precios de Burt's Bees verdaderamente la diferencian de la competencia?
2. ¿Ha ejecutado Burt's Bees el precio basado en el valor, el precio basado en el costo o el precio basado en la competencia? Explique.
3. ¿Cómo ha implementado Burt's Bees las estrategias de precios de mezcla de productos?
4. ¿Podría Burt's Bees haber tenido éxito como un mercadólogo de productos naturales si hubiese empleado una estrategia de precios bajos? Explique.
5. ¿Es sostenible la estrategia de precios de Burt's Bees? Explique.

*Fuentes:* Tess Stynes y Paul Ziobro, “Clorox Forecasts Profit, Sales Below Expectations”, *Wall Street Journal*, 3 de enero de 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704111504576059583589187332.html>; Tim Donnelly, “How to Sell on Value Rather Than Price”, *Inc.*, 20 de julio de 2011, [www.inc.com/guides/201107/how-to-sell-on-value-rather-than-price.html](http://www.inc.com/guides/201107/how-to-sell-on-value-rather-than-price.html); Marco Bertini y Luc Wathieu, “How to Stop Customers from Fixating on Price”, *Harvard Business Review*, mayo de 2010, págs. 85–91; Mitch Maranowski, “The Triple Value Proposition: Why Inauthentic Green Brands Are Doomed to Fail”, *Fast Company*, 18 de mayo de 2011, [www.fastcompany.com/1754132/the-triple-value-proposition-why-inauthentic-green-brands-are-doomed-to-fail](http://www.fastcompany.com/1754132/the-triple-value-proposition-why-inauthentic-green-brands-are-doomed-to-fail); y citas y otra información de [www.burts-bees.com](http://www.burts-bees.com) visitada en agosto de 2011.

## Caso de empresa 10

### Pandora: ¿Desintermediador o desintermediado?

Para Pandora, uno de los principales actores en la radio por Internet, adivinar el futuro es intimidante y desafiante. Como si los retos regulares de crecimiento de una nueva empresa no fueran suficientes, Pandora también se enfrenta a un mercado confuso y mareado. En el nuevo mundo digital, la manera en que la gente escucha música continúa cambiando dramáticamente. Parece probable que Pandora encabece los cambios o que sea víctima de ellos.

Pandora fue fundada hace poco más de diez años. En ese momento, una gran mayoría de los oyentes de música aun estaban agarrando la onda online en una de dos maneras: o ponían un CD en su casa, automóvil, reproductor de CD personal, o encendían la antigua radio AM/FM. Pero la llegada de los formatos digitales como el MP3 ha tenido un enorme impacto en las ventas de CD y alejado a la gente de lo que ahora se llama “radio terrestre”. Además, como el negocio de la música, el negocio de la radio se ha enfrentado a sus propios grandes cambios. La ley de telecomunicaciones de 1996 redujo las limitaciones sobre el número de estaciones que un propietario podría tener. Esto llevó a grupos enormes de propiedad que consolidan y estandarizan los formatos de sonido. El resultado es menos diversidad en la radio, con listas de reproducción más cortas y menos artistas representados. De una ciudad a otra, a través de todo Estados Unidos, las estaciones de radio han comenzado a sonar más parecido.

Ambas tendencias, combinadas con la explosión del uso de Internet y los cambios en las tecnologías online, han conducido a una avalancha de empresas que tratan de capitalizar el futuro de la distribución de música. Esto incluye los servicios de descarga como iTunes, la suscripción a servicios como Rhapsody y eMusic, e infinidad de emisoras de radio de Internet e incluso la red de radio satelital SiriusXM. Hoy las tendencias siguen evolucionando: hay una creciente lista de dispositivos de escucha, y servicios de música en la nube que almacenan las bibliotecas de música personales y permiten el acceso desde cualquier lugar por medio de cualquier dispositivo. Pero una cosa sobre el futuro es cierta: el negocio de la música está lleno de desorganización y confusión. Las cosas están cambiando rápidamente y los productos y servicios ganadores —de hecho, los sobrevivientes— aún están por determinarse.

### El poder de la gente

En medio del caos, Pandora ha labrado su propio nicho, distinguiéndose como un servicio de recomendación de música automatizado. No es un servicio de reproducción bajo demanda, donde los miembros pueden escoger simplemente la canción y el artista exactos que desean. Por el contrario, los oyentes escriben una sugerencia de artista o canción. La lista de reproducción comienza con una canción del artista solicitado e inserta canciones adicionales de ese artista de vez en cuando. Pero entre tanto, Pandora programa canciones de otros artistas similares en su naturaleza al material solicitado. Si se reproduce una canción desgradable o no deseada, el oyente puede hacer clic en el ícono de “pulgár abajo” o simplemente saltar la canción y se eliminará de la lista. Los usuarios también pueden crear estaciones al navegar los artistas alfabéticamente, o pueden sintonizar estaciones de género prefabricadas o las estaciones de otros usuarios.

Los escuchas pueden crear tantas estaciones como quieran, cada una orientada alrededor de la entrada inicial.

Muchos de los servicios online emplean características similares de recomendación (como Netflix y Amazon), pero Pandora ha sentado un precedente por el poder predictivo de su software de recomendación. El software de Pandora es asombrosamente preciso para elegir material que encaja con lo que quiere el usuario. Según Tim Westergren, fundador y director de estrategia de Pandora, la salsa secreta es la gente detrás del software. Detrás de esta máquina digitalizada, automatizada, basada en software, Westergren dice: “Se necesita un oído humano para discernir. Es cierto que los algoritmos pueden hacer coincidir las canciones matemáticamente, pero todo lo que hacen las matemáticas es traducir lo que realmente está midiendo un ser humano”.

Cada una de las 850 000 canciones de los 80 000 artistas en la biblioteca de Pandora ha sido analizada y codificada por un músico profesional. Cada canción está calificada con 500 diferentes atributos musicales o “genes”. Cada gen corresponde a una característica de la música, como el género del vocalista, el nivel de distorsión de la guitarra eléctrica, síncopa y armonías vocales, por mencionar algunas. Los analistas de música de Pandora deben pasar pruebas de aplicación. Como analistas junior, deben sentarse en la misma habitación con otros analistas para que regularmente se quiten sus auriculares y hagan participar a los demás acerca de la música que están codificando. Los analistas de mayor nivel pueden llevar su trabajo consigo, a menudo haciendo la disección de canciones entre conciertos mientras andan de gira. “Ésa es la varita mágica para nosotros”, dice Westergren del elemento humano de la empresa. “No puedo exagerarlo. Ha sido la parte más importante de Pandora. Nos define de muchas formas”.

Pandora toma esta competencia inigualable para codificar música y le agrega características y opciones que diferencian incluso más su servicio. Para empezar, los escuchas pueden elegir entre dos planes de suscripción. En el plan gratuito, los oyentes escuchan un anuncio de vez en cuando, pero mucho menos anuncios de los que escuchan en la radio terrestre. Este plan también establece ciertos límites de usuario, como un máximo de 40 horas de escucha por mes y 12 saltos totales cada 24 horas. Por 36 dólares al año, el plan de suscripción proporciona a los miembros horas ilimitadas de escucha, audio de mayor calidad, un reproductor de escritorio y nada de anuncios.

Una vez que el usuario selecciona un plan, el cerebro de Pandora toma todas las entradas del oyente y las marca como únicas a los gustos musicales de esa persona. Con cada indicación de “me gusta” y “no me gusta”, Pandora se vuelve más inteligente. Los oyentes pueden potenciar aún más la destreza de gurú de Pandora con respuestas como “Estoy cansado de esta canción”, “¿Por qué fue seleccionada esta canción?”, “Mover esta canción a otra estación”, “Nueva estación” y “Favoritos”. Está disponible la opción de no rebobinar o repetir (al igual que en la radio terrestre). Pero se personaliza más cuando los usuarios modifican la configuración de sus preferencias para adiciones tales como no permitir letras explícitas. Y difuminando la línea entre propiedad de música y el servicio de radio, un botón de “comprar” se encuentra en la parte superior de cada canción que lleva a los oyentes directamente a iTunes o Amazon.com.

## De Net Radio a radio en todas partes

Al inicio, la única manera que se podía escuchar Pandora era a través de la página de Web de Pandora en una computadora. Pero el mantra de Pandora de “En cualquier momento y en cualquier lugar” ha guiado su estrategia de distribución. A medida que los entusiastas de la música se han vuelto más móviles, Pandora lo ha hecho

también. Forjando alianzas estratégicas, Pandora ha empujado el servicio de música en variedad de canales, incluyendo aplicaciones para teléfonos inteligentes y tablets, así como a través de sistemas de entretenimiento en el hogar como los reproductores de videojuegos, de DVD y radios por Internet. Pandora también ha sido pionera en una de las últimas tendencias: brindar alternativas a la radio terrestre en los vehículos nuevos. “La mitad de la escucha de radio sucede en los automóviles”, señala Westergren. “Es un lugar importante para que nosotros estemos”. Los sistemas en los nuevos Fords, Mercedes, Buicks, Toyotas y Minis permiten a las personas acceder a Pandora en el sistema de sonido del automóvil a través de las aplicaciones de teléfono inteligente conectado a la Web. Integraciones similares con sistemas del mercado posventa de Alpine y Pioneer hacen que el acceso esté disponible en prácticamente cualquier vehículo.

Todo este acceso y el encanto de las características han permitido a Pandora dominar la radio por Internet con una participación de 51% del mercado. Sus 94 millones de miembros (más de uno de cada cuatro estadounidenses) hacen palidecer a los 30 millones de suscriptores de SiriusXM. Y a diferencia de SiriusXM, la base de Pandora es de rápido crecimiento y está erosionando progresivamente la audiencia de la radio terrestre. Además, los miembros de Pandora—especialmente los jóvenes—escuchan más tiempo en promedio que los oyentes de radio terrestre o radio satelital.

## No fuera de peligro

Aunque una base grande y creciente de suscriptores no es ciertamente algo a lo que se le frunza el ceño, Pandora está lejos de declarar el éxito financiero. Es cierto: sus ingresos de 138 millones de dólares para el 2011 fueron casi 38% más altos que el año anterior. Una oferta pública inicial (IPO) presentada durante 2011 recopiló 100 millones de dólares y le dio a Pandora una valoración de casi 2 600 millones. Pero hasta la fecha, Pandora ha visto ganancias durante sólo un trimestre y no se espera que la empresa vaya a tener grandes ganancias en el futuro próximo. De hecho, las propias proyecciones de Pandora no prevén una utilidad anual. Además, otras importantes amenazas tienen preocupados a algunos inversores; algunas de ellas son:

- **Estructura de costos:** Pandora paga regalías por cada canción que reproduce. Así, a medida que aumenta el número de sus membresías y horas de escucha, los gastos de regalías aumentan a un ritmo lineal, a diferencia de la tasa decreciente para la mayoría de los productores de bienes y servicios. Debido a que la radio por Internet es nueva, las tasas de regalías han sido volátiles a medida que la industria de la música intenta llegar a un valor razonable. Apenas hace unos pocos años, Pandora estaba al borde del colapso porque se duplicaron las regalías, pero tuvo éxito en renegociar tasas más bajas. Además, cualquier etiqueta de música determinada podría decidir poner fin a su contrato con Pandora, reduciendo el volumen del contenido. El futuro sobre este asunto es incierto, especialmente a medida que se consideran opciones internacionales. (Actualmente, Pandora está disponible sólo en Estados Unidos debido a problemas de derechos de autor).
- **Tarifas por publicidad:** Pandora obtiene el 86% de sus ingresos de los pagos por publicidad. Por lo tanto, debe convencer a los anunciantes de los beneficios de anunciarse en Pandora o no será capaz de crear utilidades sostenibles. Esta cuestión se complica por el crecimiento de Pandora en dispositivos móviles ya que el valor de la publicidad móvil es incluso menos cierto que el de la publicidad de Web estándar.
- **Competencia:** Aunque la competencia es siempre una amenaza, la naturaleza cambiante de la tecnología y las preferencias del

consumidor hace que las amenazas competitivas sean aún más peligrosas en la industria de la música. Basta echar un vistazo a todos los competitivos servicios señalados antes. Entonces, es necesario considerar que los cambios en el entorno de marketing podrían conducir a amenazas competitivas, aún no consideradas, y que potencialmente podrían parar todo el mercado.

- **Dependencia de dispositivos:** La capacidad de Pandora para crecer depende totalmente de su capacidad para establecer y mantener relaciones con fabricantes de dispositivos conectados, y en especial de dispositivos móviles. Dichos fabricantes pueden tener razones para contratar otros servicios en condiciones exclusivas. Esto también obliga a Pandora a hacer y mantener sus tecnologías compatibles con las muchas plataformas utilizadas en el campo de los dispositivos.

El mundo digital está lleno de sueños fallidos. Pets.com envió un montón de bolsas de 50 libras de alimento para perros antes de darse cuenta que su modelo de negocio simplemente no era rentable. En MySpace se inscribieron más de 200 millones de miembros; ahora la membresía es de menos de 20 millones, llevando a News Corp a venderla por centavos por cada dólar de inversión después de apenas seis años. Además, una hueste de otras puntocom han alcanzado altos niveles de tráfico Web y enormes valoraciones de

acciones, sólo para caer a causa de amenazas similares a las antes mencionadas. ¿Será la suerte de Pandora? ¿O la gigante de la radio por Internet finalmente declarará, “Dejen que suene la música”?

### Preguntas para análisis

1. ¿Cómo se podría esbozar la cadena de valor para Pandora desde la producción de contenidos para el oyente? Sea tan completo como pueda.
2. ¿Cómo impactan los conflictos horizontales y verticales a Pandora?
3. ¿Cómo Pandora agrega valor para los clientes a través de sus funciones de distribución?
4. ¿Pandora tendrá éxito en el largo plazo? ¿Por qué sí o por qué no?

*Fuentes:* Matther Lasar, “Are the Likes of Pandora Poised to Kill AM/FM Radio?”, *Wired*, 2 de noviembre de 2010; Tyler Gray, “Pandora Pulls Back the Curtain on Its Magic Music Machine”, *Fast Company*, 21 de enero de 2011, en [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Austin Carr, “Pandora, Innovative Internet Radio Station, Files for \$100 Million IPO”, *Fast Company*, 11 de febrero de 2011, en [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com).

## Caso de empresa 11

### Tesco Fresh & Easy: Otra invasión británica

Una hermosa mañana de otoño en Ontario, California, una larga fila de personas esperaba ansiosamente con carritos de compra. ¿La ocasión? La gran inauguración de un supermercado Fresh & Easy Neighborhood Market. Ésta era la gran noticia para una comunidad ansiosa de puntos de venta minorista decentes. “Los residentes han estado pidiendo esto”, dijo el alcalde Paul Leon. “Durante años, los residentes han estado pidiendo más opciones en la zona sur de Ontario”, un creciente suburbio que en el pasado tenía mayor población de vacas que de personas.

#### Presentamos a Tesco

¿Qué es Fresh & Easy? Para responder a esa pregunta, retrocedamos y revisemos a la empresa detrás de la nueva cadena de supermercados Fresh & Easy: Tesco. Tal vez no haya oído hablar de Tesco, pero es uno de los minoristas más exitosos del mundo. El primer Tesco abrió sus puertas en Londres en 1919, vendiendo abarrotes excedentes. En las décadas siguientes se convirtió en una cadena de supermercados tradicional y una de las más grandes en el Reino Unido, vendiendo 15% de los comestibles del país.

Pero en 1997, el nuevo CEO, Terry Leahy, realizó una hazaña realmente sorprendente. Bajo la dirección de Leahy, Tesco se convirtió en el tercera minorista del mundo, detrás sólo de Walmart y de Carrefour de Francia. En tan sólo 13 años, Leahy abrió más de 4 000 tiendas, elevando a 4 800 el total actual de Tesco. Bajo el liderazgo de Leahy, Tesco pasó de vender principalmente comestibles a convertirse en una fuerza importante en las mercancías generales.

La cartera del enorme minorista ahora incluye supercentros al estilo de Walmart, supermercados de tamaño completo, tiendas estilo Walgreens e incluso tiendas de descuento que no venden alimentos. Con un total de 8 millones de metros cuadrados de espacio comercial, la compañía emplea a 472 000 personas. Durante la gestión de Leahy, la participación de mercado de Tesco UK se duplicó hasta llegar a 30% al ampliarse de 6 a 14 países, obteniendo presencia en las economías emergentes de Asia, Oriente Medio y Europa Oriental. Los ingresos se dispararon a 93 000 millones de dólares para el año 2010, mientras las utilidades llegaron a 4 700 millones de dólares, cifras que crecieron incluso durante la reciente recesión.

Cuando le salía aparentemente bien a la empresa, Leahy anunció sorpresivamente su retiro en el verano de 2010, a la edad de 55 años. “Mi trabajo aquí está terminado”, afirmó. Los elogios llegaron por carretadas “Seguramente está perfilado como uno de los empresarios más grandes de Gran Bretaña”, proclamó el analista Darren Shirley. “La forma en que la marca Tesco se ha desarrollado, ampliado y mejorado por geografía y categoría ha sido un ejercicio de libro de texto. Además de ampliar la empresa, Leahy era conocido por acercar el negocio de abarrotes y venta minorista de descuento a los compradores con la tarjeta Tesco Clubcard, un programa de lealtad basado en incentivos.

#### Evaluar el mercado de Estados Unidos

Con los recursos y el impulso de Tesco, era sólo cuestión de tiempo antes de que hiciera un movimiento para entrar en el mercado de Estados Unidos. En 2007, Tesco hizo ese movimiento con un compromiso de 2 000 millones de dólares y un objetivo de 1 000 tiendas estadounidenses en los primeros cinco años. En los años previos al debut de Tesco en 2007, la economía estadounidense aún estaba en jauja. Los desarrollos habitacionales se propagaban como reguero de pólvora, y todos esos hogares nuevos necesitaban minoristas para alimentarlos. En cuanto a Tesco, no podía haber escogido un mejor momento.

Pero Tesco también sabía que se enfrentaría a una competencia fuertemente arraigada. Walmart dominaba el paisaje minorista, y otras cadenas estadounidenses arraigadas como Kroger, Safeway y Super Valu tenían también fuertes participaciones de mercado. Además estaban las innumerables cadenas regionales que, adicionalmente, proporcionan el atractivo de apoyar a las economías estatales y locales.

Tesco invirtió mucho tiempo, esfuerzo y dinero investigando los mercados de Estados Unidos y tomando decisiones sobre qué enfoque tomaría. Examinó 20 años de datos, pero no dependió nada más de los números. "Fuimos a las casas de la gente, hablamos con ellos sobre alimentos y compras de alimentos", dijo Simon Uwins, director de marketing de Tesco. "Entramos a sus cocinas y nos metimos a sus despensas". De esta manera, Tesco grabó en video y supervisó todos los hábitos de las familias estadounidenses.

La investigación de Tesco los llevó a algunas conclusiones importantes. Para empezar, optó por centrar su despliegue en Estados Unidos en California, y con algunas tiendas en Arizona y Nevada. Una de las razones más grandes fue que Walmart realmente tenía una mínima presencia en California, un estado con un PIB lo suficientemente grande como para convertirlo en el octavo mayor país del mundo. A pesar de la dominación mundial de Walmart, el mega-minorista tenía sólo abiertos 22 supercentros que vendían abarrotes en el estado dorado, en comparación con 279 en Texas.

Las tiendas de grandes superficies se convirtieron en una fuerza dominante en Estados Unidos. Además de los supercentros de Walmart, el éxito de minoristas como Best Buy, Bed Bath & Beyond y Home Depot sugiere que el crecimiento en casi cada categoría fuera dominado por los grandes espacios. Tesco, sin embargo, decidió que ignoraría esta tendencia y se diferenciaría de las opciones existentes de hipermercado. Tim Mason, CEO de Fresh & Easy, reveló las ideas que ayudaron a Tesco a llegar a esa conclusión.

Probablemente la cosa más sorprendente para mí fue el número de tiendas que una familia estadounidense utiliza para ir de compras. Compran en hasta 20 almacenes, muchos más que la [familia] equivalente en el Reino Unido. Utilizan diferentes tipos de tiendas para sus alimentos, sus productos de limpieza y sus productos de cuidado personal. Lo que he descubierto es que simplemente no es posible obtener todo lo que se desea en un solo lugar. Las principales marcas de minoristas en Gran Bretaña tienen niveles mucho más altos de lealtad y cumplen realmente con la noción de una tienda de parada única. No es el caso aquí. La gente espera los volantes y cupones y, de hecho, las personas que tienen tiempo pero no dinero toman su lista de compras y caminan a dos o tres grandes jugadores y luego deciden qué comprar.

## Introducción de Fresh & Easy

Con eso, Tesco decidió ni siquiera intentar el enfoque de un supercentro de una sola parada. En cambio, el Fresh & Easy fue diseñado desde el principio como una tienda más pequeña de estilo de barrio posicionada entre tiendas y supermercados de tamaño completo. Tesco les llama minisupermercados "express". El tamaño promedio de un Fresh & Easy Neighborhood Market es de 1 395 metros cuadrados. Un supermercado de tamaño completo tiene 4 600 a 5 500 metros cuadrados; un Walmart Supercenter llega hasta los 24 100 metros cuadrados.

Con su tamaño más pequeño, un Fresh & Easy claramente no puede tenerlo todo. Por lo tanto, la cadena se centra en alimentos frescos, preparados y listos para comer con un poco de énfasis en artículos gourmet, como bolsas de granadas, manzanas doradas, berros, *dumplings* japoneses de camarón y *samosas* hindúes. Las

tiendas tienen una gran selección de productos etiquetados de marca propia con un buen equilibrio de marcas de lujo. Si está pensando que suena parecido a un Trader Joe's, es exactamente la comparación que se hace a menudo.

Fresh & Easy promete "descuentos de gran almacén sin la enorme caja". En otro titular de su sitio Web, Tesco hace un tiro directo a Whole Foods: "Alimentos sanos, no todo tu cheque". Con esta combinación de beneficios, las aperturas de sus tiendas a menudo suceden como en Ontario. Los clientes son recibidos por una fachada brillante y un logotipo verde en minúsculas. Adentro, alegres empleados en camisas verdes se mueven dentro de una tienda brillante y limpia con pasillos amplios y ordenados. Cada artículo de comida en Fresh & Easy, incluso las frutas y verduras, tienen fecha de caducidad. Las tiendas portan otra característica distintiva: no hay cajeros. En cambio, los compradores se encuentran con un avatar femenino animado en el pasillo de la caja registradora de autoservicio que les guiará en el proceso.

Fresh & Easy está apostando por otra fuerte característica de diferenciación. El logo y las camisas verdes son intencionales. Fresh & Easy se ha posicionado como una cadena con sostenibilidad en su ADN. Todas las tiendas están diseñadas con iluminación y refrigeradores eficientes. La mayoría de las carnes, verduras y otros alimentos frescos llegan en contenedores de plásticos reutilizables en lugar de cartón desechable. Algunas tiendas ofrecen estacionamiento reservado para automóviles híbridos. Y una tienda Fresh & Easy de California incluso ha recibido el codiciado sello de aprobación de Liderazgo en Diseño Energético y Ambiental (*Leadership in Energy and Environmental Design*, LEED). El centro de distribución de la compañía en el sur de California alberga la matriz de techo solar más grande en el estado. Y todos los productos llegan a las tiendas en camiones híbridos diesel-eléctricos. Fresh & Easy incluso planea emitir etiquetas de carbono, un simple cálculo de la cantidad de gases de efecto invernadero emitidos por la producción, distribución, uso y disposición de un artículo.

## No es un éxito

Este tipo de emprendimiento parece una obviedad; uno que no puede fallar. De hecho, muchos predijeron que Fresh & Easy sería un asesino de categoría. Pero los resultados iniciales han dado a Tesco motivos de preocupación. Para empezar, las primeras inauguraciones de las tiendas Fresh & Easy coincidieron con el comienzo de la crisis de las hipotecas de alto riesgo. California, Arizona y Nevada estaban entre los estados más golpeados. A medida que se multiplicaron las hipotecarias, las casas estaban abandonadas en los mismos desarrollos donde se esperaba que las tiendas de Fresh & Easy hicieran gran chapoteo.

Fresh & Easy también puede haber errado el blanco para satisfacer las necesidades del consumidor. Un observador declaró duramente: "Es como si el lugar pretendiera resolver todo tipo de fastidiosos 'problemas' de marketing sin abordar el problema fundamental del mundo real. Es decir, ¿por qué alguien incluso querría venir aquí para empezar?". Después de su primera visita a un Fresh & Easy, un leal de Trader Joe's dijo: "Estoy seguro de que la comida aquí es sabrosa, pero tendremos que encontrar cosas más útiles si vamos a venir de compras aquí". Para agravar este problema, la percepción inicial de precios bajos todos los días dejó mucho que desear.

Tesco pretende responder a los comentarios de los clientes. De hecho, se movió rápidamente para hacer algunos cambios después de los comentarios que recibió en sus primeras inauguraciones. Le pegó duro al precio con reducciones y mayor utilización de

cupones, incluyendo cupones regulares de 5 dólares de descuento sobre una factura de compras de 20 dólares. Además, instaló estantes superiores en las tiendas para agregar 1 000 nuevos productos sin tener que quitar otros artículos.

Aunque Tesco afirma que está superando sus objetivos de ventas, la compañía también redujo su tasa de apertura de tiendas. Aunque inicialmente había planeado abrir 100 tiendas nuevas en el primer año y luego aumentar esa tasa, después de tres años hay poco más de 150 tiendas de Fresh & Easy. Dado el alto costo de su sistema de distribución, Tesco necesita mayores números de tiendas para sufragar ese gasto a través de más tiendas. De hecho, la rama estadounidense de Tesco publicó enormes pérdidas en sus primeros años de operación.

Muchos analistas especulan sobre lo que ocurrirá con Fresh & Easy a medida que la economía muestra signos de mejora. Tesco continúa invirtiendo en actualizaciones y ajustes al formato de sus tiendas. La dirección de Fresh & Easy ahora predice que la cadena llegará a su punto de equilibrio en algún momento en 2012 o 2013.

Sin embargo, el entorno económico ha sido complicado. Además, muchos economistas y analistas no son optimistas acerca del futuro para el negocio de abarrotes. Dave McCarthy, un director de Citigroup y ex empleado de Tesco, provee consejos precautorios a Tesco: “El sector se encamina a su momento más difícil en muchos años. Los programas de apertura se duplcan, las cifras comparativas de la industria están actualmente en negativos y el ingreso discrecional está cayendo. Y hay incertidumbre sobre cómo Tesco manejará el entorno cambiante de la industria. Será interesante ver

si [Tesco] mantiene un compromiso a largo plazo con Estados Unidos, si el país continúa sin dar utilidades”.

### Preguntas para análisis

1. ¿Cómo describiría Fresh & Easy según los diferentes tipos de minoristas que se describen en el capítulo?
2. Como marca minorista, ¿cómo evaluaría la estrategia de venta minorista de Fresh & Easy respecto de segmentación, direccionamiento, diferenciación y posicionamiento?
3. Evalúe los esfuerzos de investigación de Tesco para el mercado estadounidense. ¿Esta investigación le ayudó o le perjudicó?
4. ¿Triunfará o fracasará Fresh & Easy en el largo plazo? Justifique su respuesta.
5. ¿Qué recomendaciones haría usted a Tesco de Fresh & Easy?

*Fuentes:* Andrea Felsted, “Fresh Assault on U.S. Market After Far from Easy Start”, *Financial Times*, 20 de julio de 2011, p. 19; Simon Zekaria, “Leahy’s Work Not Yet Done”, *Wall Street Journal*, 8 de junio de 2010, visitado online 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; Jeffrey Ball, “Tesco to Launch U.S. ‘Green’ Grocer”, *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2009, p. B4; Liset Marquez, “Customers Line Up at South Ontario Fresh and Easy”, *Inland Valley Daily Bulletin*, 2 de diciembre de 2009, en [www.dailybulletin.com](http://www.dailybulletin.com).

## Caso de empresa 12

### OgilvyOne: No es creativo a menos que venda

En estos días, hay algunos anuncios muy creativos peleándose nuestra atención. Los anuncios de televisión a menudo están a la par de los largometrajes en términos de calidad artística. Las carteleras y anuncios impresos rivalizan con obras de arte. Tales anuncios pueden mover nuestras emociones poderosamente: nos pueden hacer reír, llorar o cantar; pueden producir sentimientos de culpa, miedo o alegría. Los mismos anuncios suelen ser tan entretenidos como la programación en la que aparecen. Sin embargo, a pesar de que los anuncios muy creativos nos pueden deslumbrar e incluso pueden ganar premios de los críticos de publicidad, a veces descuidan una verdad fundamental muy importante: la publicidad realmente creativa es la publicidad que genera ventas.

No todos los anuncios han olvidado esta verdad. Pero demasiado a menudo, los anunciantes se enamoran tanto del arte de la publicidad que se olvidan de la parte de la venta. Después de todo, el objetivo último de la publicidad no es ganar premios o incluso hacer que a la gente le guste un anuncio. Es lograr que la gente piense, sienta o *actúe* de alguna manera después de estar expuesto a un anuncio. En última instancia, no importa qué tan entretenido o artístico sea uno; no es creativo a menos que venda.

Este pensamiento impulsó a una de las agencias de publicidad más importantes del mundo —OgilvyOne Worldwide— a llevar a cabo un concurso único. Parte de Ogilvy & Mather Worldwide, OgilvyOne lanzó un concurso para buscar al Vendedor más grande del mundo. Según Rory Sutherland, vicepresidente de Operaciones británicas de Ogilvy & Mather, el objetivo del concurso era “recrear el noble arte de hacer sonar las registradoras. Hay que argumentar que la publicidad se ha desviado demasiado lejos del negocio de las ventas”.

“El oficio de vender se ha perdido en la búsqueda del arte o con el deslumbramiento de la tecnología”, dijo Brian Fetherstonhaugh, presidente y CEO de OgilvyOne. “Tiene que ser reavivado en este entorno postrecesión, cuando los consumidores están haciendo elecciones más informadas y deliberadas”. Pero como Fetherstonhaugh señala también, el retorno a la venta a través de la publicidad es más difícil hoy que nunca. Las tecnologías como TiVo, los filtros de SPAM y la visualización bajo demanda a través de Internet han puesto a cada vez más consumidores en control de los medios de comunicación. Por esta razón, los anunciantes necesitan no sólo volverse grandes vendedores, sino también ser invitados al entorno del consumidor. Según Fetherstonhaugh, la publicidad debe ser “menos intrusión y repetición, y más atracción y acción evangelizadora”.

### El concurso

OgilvyOne eligió un formato popular para su concurso: los participantes prepararon videoclips de uno a dos minutos, vendiendo el producto asignado y los presentaron a través de YouTube. Los espectadores votaron por sus videos favoritos y un panel de jueces redujo el campo hasta un conjunto de finalistas.

Sin embargo, el producto que los concursantes tenían asignado vender fue cualquier cosa menos habitual. No les pidieron vender un nuevo y ostentoso teléfono inteligente o televisor de pantalla grande superdelgada. En cambio, tenían que vender un ladrillo. Así es: un común y cotidiano ladrillo rojo. ¿Por qué un ladrillo? “Si usted puede vender un ladrillo rojo, tal vez usted puede vender cualquier cosa”, dijo Mat Zucker, director ejecutivo de Creatividad de OgilvyOne y creador del concurso. Algunas personas en Ogilvy querían un producto más emocionante. Pero Mish Fletcher, director mundial de marketing de OgilvyOne, señaló que tal vez los productos emocionantes no necesitan al vendedor más grande del mundo.

### Un patrimonio en ventas

El “Vendedor más grande del mundo” fue un guiño a la leyenda de la publicidad David Ogilvy, quien fundó Ogilvy & Mather hace más de 60 años. Antes de entrar en el mundo de la publicidad, Ogilvy vendía estufas a domicilio en Escocia. Vendió tantas, que la compañía le pidió escribir un manual para otros vendedores. Ese manual fue apodado “el mejor manual de instrucciones de ventas jamás escrito” por los editores de la revista *Fortune*, que todavía lo utilizan como una guía de recursos 30 años después de que Ogilvy lo escribiera. Ogilvy alguna vez reveló el secreto de su éxito como vendedor de estufas: “Cero ventas, cero comisión. Cero comisión, cero comida. Eso causó una fuerte impresión en mí”. Esa noción constituye la base para el credo de Ogilvy: “Vendamos, ¡o ya veremos!”.

David Ogilvy dejó las ventas, pero las ventas nunca lo dejaron. Fundó Ogilvy & Mather en 1949 basado en los principios de que la función de la publicidad es vender y que la publicidad exitosa para cualquier producto se basa en la información del cliente. Los principios de Ogilvy funcionaban para una tras otra corporación importante. En 1962, la revista *Time* llamó a Ogilvy “el mago más codiciado en la industria de la publicidad actual”. Era tan exitoso al ampliar los límites de la creatividad en la publicidad que a menudo ha sido llamado “El padre de la publicidad”. La lista de campañas publicitarias icónicas que desarrolló es tan larga como la de nadie en el negocio.

Basado en este patrimonio, a Zucker se le ocurrió la idea del concurso del “Vendedor más grande del mundo”. “Si creemos en las ventas, y nuestro fundador fue un vendedor, tenemos una responsabilidad especial para reafirmar la importancia de las ventas”, dijo Zucker.

### Lanzamientos creativos

Más de 230 videos de participantes en 12 países fueron publicados en el sitio del concurso de Ogilvy en YouTube. Ogilvy finalmente redujo a tres los participantes finalistas. El primer finalista era Todd Herman, un experto en capacitación y *coaching* de rendimiento internacional de Edmonton, Canadá. Herman hacía el discurso de ventas de un ladrillo solo como un símbolo de algo que puede utilizarse como el primer paso en la construcción de algo grandioso. Comenzó su video con un ladrillo en la mano, diciendo “La historia de un sencillo ladrillo rojo es una llena de poder, lucha y romance. Y ahora tienes la oportunidad de capturar algo de su magia”. Desde allí, Herman resumía diversas maneras en que los ladrillos se han utilizado a lo largo de la historia para construir y conectar a las civilizaciones. Su tono se basó en la idea que un ladrillo rojo no es sólo un objeto común, sino un símbolo de un sueño sobre el cual se basan acciones.

Eric Polins, socio de una consultora de marketing en Tampa, Florida, fue el segundo finalista. Polins, quien abandonara la transmisión de noticias debido al extremo pánico escénico cada vez que estaba frente a una cámara, vendió su ladrillo como un activo inmaterial, un amuleto de buena suerte. De manera inteligente, señaló que todos los amuletos clásicos de buena suerte tienen problemas. La pata de un conejo es demasiado macabra. Un trébol de cuatro hojas es demasiado difícil de encontrar en un mundo pavimentado. El gesto de “tocar madera” está fuera de moda pues ya casi nada está hecho de madera. Y una herradura... ¿quién puede permitirse un caballo?

La tercera finalista era Lee Abbas, una ex ejecutiva de marketing de Panasonic de Japón. Su anuncio giraba en torno a la reinención del viejo ladrillo: un artículo con manijas de acero cromado que todas deben llevar en la bolsa. Ella demostraba este nuevo producto salido de una fábrica de ladrillos aligerados de alta resistencia y relataba cómo fue asaltada una amiga suya. La solución: en lugar de buscar dentro de la bolsa un aerosol de gas pimienta, bastaba con atestear un golpe en la cabeza a su asaltante con el ladrillo, dejándolo noqueado.

Los tres finalistas fueron todos ganadores en un sentido. Cada uno recibió un viaje con todos los gastos pagados a Cannes, Francia, al 57 Festival Internacional Anual de Publicidad. Allí, cada uno tuvo que hacer una presentación en vivo de un segundo producto delante de un público en el estudio y un panel de jueces. Esta vez, los finalistas tuvieron que vender un teléfono Motorola Droid. Hicieron sus presentaciones, el público votó, y Todd Herman emergió como el “Vendedor más grande del mundo”.

“Honestamente no puedo creer que estoy parado aquí con el premio al Vendedor más grande del mundo”, afirmó Herman. “[Esto] es un gran honor, estar trabajando con una empresa cuyo fundador ha sido una gran influencia en mi filosofía de negocio”. Quizás la mayor parte del premio era un empleo con OgilvyOne. A Herman se le dio la oportunidad de cumplir con una beca de tres meses en la agencia, con el propósito expreso de elaborar una guía de ventas para el siglo XXI. Los principios en la guía se presentarán en la conferencia anual de la Asociación de Marketing Directo (*Direct Marketing Association*).

Como podría esperarse del vendedor más grande del mundo, señaló Fetherstonhaugh, Herman “es un verdadero estudioso de la persuasión y la motivación. No pudo ocultarlo a través en cada etapa de la competencia del Vendedor más grande del mundo”. Las palabras de Herman parecen reflejar los principios de David Ogilvy y la verdadera naturaleza de la publicidad. “Cuando la gente siempre piensa en ventas le viene a la mente la imagen del desafiante vendedor de automóviles usados. Pero las ventas ocurren todo el tiempo. Las ventas verdaderamente grandiosas no se notan jamás. Uno debe sentir que acaba de comprar algo, no como si se lo acabaran de vender”.

### Preguntas para análisis

1. ¿Está de acuerdo con David Ogilvy que la función principal de la publicidad es vender? ¿Cómo encaja eso con los tres objetivos de la publicidad de informar, persuadir y recordar?
2. Si el propósito principal de la publicidad es vender, ¿existen algunas técnicas de ejecución del mensaje que parecen mejor predispostas para ello?

3. Como creador de la publicidad, ¿qué tipo de retorno sobre la inversión obtuvo OgilvyOne de este concurso promocional?
4. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la premisa de que la función principal de la publicidad es vender? Dé ejemplos de campañas publicitarias para apoyar su posición.

*Fuentes:* Stuart Elliott, “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”, visitado en prnewswire.com, 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; Florencia Loyie, “Patter to Sell Brick Wins Trip to Cannes”, *Edmonton Journal*, 10 de junio de 2010, p. A3.

## Caso de empresa 13

### HP: Renovando una enorme fuerza de ventas corporativa

Imagine este escenario: necesita una nueva cámara digital. No está seguro de cuál comprar o incluso de qué características necesita, así que visita su hipermercado de electrónicos más cercano para hablar con una persona de ventas. Camina a través de la sección de cámaras pero no encuentra a alguien que le ayude. Cuando finalmente se topa con un vendedor, él bosteza y le dice que es responsable de vender todos los productos en el almacén, así que realmente no sabe mucho sobre las cámaras. A continuación, lee alguna información de la caja de uno de los modelos por los que usted pregunta, como si usted no pudiera averiguar eso por sí mismo. A continuación, le sugiere que hable con alguien más. Finalmente encuentra a una vendedora que sabe más de cámaras. Sin embargo, luego de responder algunas preguntas, ella desaparece para manejar alguna otra tarea, dejándolo con alguien nuevo. Y el vendedor nuevo parece contradecir lo que dijo el primer vendedor, incluso citando precios diferentes en un par de modelos que a usted le agradaron.

Esa situación imaginaria realmente le puede haber ocurrido a usted. Si es así, entonces puede entender a lo que se enfrentan muchos compradores de negocios al intentar comprar a un gran proveedor corporativo. Éste fue el caso de los clientes empresariales del gigante de la tecnología Hewlett-Packard antes de que Mark Hurd asumiera el cargo como CEO de HP hace unos años. Antes de que Hurd asumiera el cargo, los ingresos y las utilidades de HP se habían aplanado y el precio de sus acciones se había desplomado. Para averiguar por qué, Hurd primero habló directamente con 400 clientes corporativos. Lo que oyó en su mayoría fueron quejas sobre la fuerza de ventas corporativa de HP.

Los clientes se quejaban de tener que lidiar con demasiados vendedores, y de que las confusas capas administrativas de HP hacían difícil dilucidar a quién llamar. Tenían problemas para localizar a los representantes de ventas de HP y, una vez encontrados, los representantes a menudo parecían apáticos, dejando que el cliente tomara la iniciativa. Los representantes de HP eran responsables de una amplia gama de productos complejos, por lo que a veces carecían de la profundidad necesaria de conocimientos sobre cualquier subconjunto de ellos. Los clientes refunfuñaron acerca de recibir diferentes cotizaciones de precio de los distintos representantes de ventas, y que a menudo les tomaba semanas obtener una respuesta de los representantes a peticiones aparentemente sencillas. En total, los clientes corporativos de HP estaban frustrados, una circunstancia nada afortunada para una empresa que obtiene más del 70% de sus ingresos de las empresas.

Pero los clientes no eran los únicos frustrados por la estructura de fuerza de ventas poco manejable e insensible de HP. HP estaba organizada en tres divisiones de productos principales: Sistemas personales (*Personal Systems Group*, PSG), Soluciones de tecnología (*Technology Solutions Group*, TSG) e Imagen e impresión (*Image and Printing Group*, IPG). Sin embargo, la fuerza de ventas corporativa de HP estaba alojada en una cuarta división, Ventas al cliente (*Customer Sales Group*, CSG). Todos los vendedores reportaban directamente al CSG y eran responsables de la venta de productos de las tres divisiones de productos. Para colmo, el CSG estaba inflado y tenía un bajo rendimiento. Según un reportero, “de las 17 000 personas que trabajan en ventas corporativas de HP, sólo alrededor de 10 000 le vendían directamente a los clientes. El resto era personal de apoyo o administración”. Los ejecutivos de división de HP estaban frustrados por la estructura CSG. Se quejaban de tener poco o ningún control directo sobre sus vendedores. Además, las múltiples capas administrativas frenaban la toma de decisiones de la fuerza de ventas y la respuesta al cliente.

Finalmente, los propios vendedores estaban frustrados por la estructura. No recibían el tiempo y el apoyo que necesitaban para atender bien a sus clientes. Cargados de tareas administrativas y trámites burocráticos, pasaban menos de un tercio de su tiempo con los clientes. Además tenían que trabajar a través de múltiples capas de burocracia para obtener cotizaciones de precios y productos de muestra para los clientes. “Faltaba el enfoque en el cliente”, dice un vicepresidente de Ventas HP. “Tratar de navegar dentro de HP era difícil. Y eso era inaceptable”.

A medida que el CEO Mark Hurd pelaba las capas, se hizo evidente que los problemas organizacionales de HP eran más profundos que sólo la fuerza de ventas. Toda la empresa se había vuelto tan centralizada, con tantas capas administrativas, que era insensible y ajena a los clientes. Hurd había llegado a HP con una reputación de reducción de costos y despiadada eficiencia. Antes de su nueva posición, pasó 25 años en NCR donde finalmente fue director general. Aunque era una empresa mucho más pequeña que HP, Hurd la tenía funcionando como una máquina bien aceitada. Nada le molestaba más que los descubrimientos que hizo sobre la ineficiente estructura de HP.

Así comenzó lo que un observador llamó “uno de los mayores retos directivos de Hurd: poner a punto la enorme fuerza de ventas corporativa de HP”. Para empezar, Hurd eliminó la división de CSG, asignando a cambio a los vendedores directamente a las tres divisiones de productos. También quitó tres capas administrativas y despidió a cientos de trabajadores improductivos de ventas. Este movimiento dio a los ejecutivos de marketing divisional y de ventas el control directo sobre un proceso de ventas más esbelto y eficiente, que permitía decisiones de ventas más rápidas y una más rápida respuesta del mercado.

Hurd también tomó medidas para reducir las frustraciones de los vendedores y clientes. Eliminar al CSG significaba que cada

vendedor era responsable de un número menor de productos de venta y era capaz de desarrollar experiencia en un área específica de productos. Hurd instó a los gerentes de ventas a reducir los requisitos administrativos de los vendedores y mejorar el soporte de ventas para que los vendedores pudieran pasar más tiempo de calidad con los clientes. Como resultado, los vendedores ahora pasan más del 40% de su tiempo con los clientes, comparado con apenas el 30% anterior. Y los vendedores de HP están notando grandes cambios en el soporte de ventas que reciben:

El vendedor Richard Ditucci comenzó a notar algunos de los cambios finales del año pasado. En ese momento, Ditucci intentaba vender servidores informáticos a Staples. Como parte del proceso, Staples le había pedido un servidor de muestra para que la empresa lo evaluara. En el pasado, tales solicitudes tomaban por lo general dos o tres semanas para su cumplimiento debido a la burocracia de HP. Esta vez, Ditucci consiguió el servidor que necesitaba en tres días. La rápida respuesta le ayudó a ganar el contrato, valorado en varios millones de dólares.

Para asegurar una atención cuidadosa a los clientes importantes, HP ha asignado a cada vendedor tres cuentas o menos. Cada una de las principales 2 000 cuentas fue asignada a un solo vendedor, “así ellos siempre sabrán a quién contactar”. Debido a este cambio, los clientes están notando las diferencias en la atención que reciben de los vendedores de HP:

James Farris, un ejecutivo senior de Tecnología de Staples, dice que HP ha liberado a su vendedor para que haga visitas a Staples al menos dos veces al mes, en lugar de una vez al mes como lo hacía antes. El tiempo extra con el cliente le permitió al vendedor de HP crear interacciones más valiosas, tales como organizar para Staples un taller donde explicaba la tecnología de HP a los ejecutivos del minorista. Como resultado, Farris dice que planea hacer más negocios a HP. Asimismo, Keith Morrow, director de Informática de 7-Eleven, dice que su representante de ventas de HP está ahora “aquí todo el tiempo”, y que ha estado mejor informado para ofrecerle productos adaptados a su negocio. Como resultado, el pasado mes de octubre, 7-Eleven comenzó a implementar en sus tiendas estadounidenses 10 000 tablets con pluma HP, un dispositivo móvil que ayuda a los trabajadores de 7-Eleven en el piso de ventas.

### Un vendedor de corazón

Una vez que la nueva fuerza de ventas comenzó a tomar forma, Hurd empezó a centrarse 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 de su filosofía. “Dependemos fuertemente [de nuestros socios]. Los vemos como una extensión de la fuerza de ventas de HP”, dijo Hurd. Para fortalecer la relación entre HP y sus socios, HP tiene asociados que participan en la planificación de la cuenta y el desarrollo de estrategias, una actividad que une a los socios con los representantes de ventas de HP y su equipo de altos ejecutivos.

Hurd quiere que su equipo de ventas tenga fuertes relaciones con sus socios... y practica lo que predica. Se pasa hasta el 60% del año en la carretera con varios socios de canal y sus clientes. Parte de su tiempo es canalizado a través del programa de conexiones ejecutivas de HP, mesas redondas que se llevan a cabo en todo el mundo. Pero también muchas de las interacciones de Hurd con los socios de HP tienen lugar fuera de ese programa. Esta demostración de compromiso con el cliente al más alto nivel ha creado una feroz lealtad hacia HP.

“Probablemente me he reunido con Mark Hurd más veces en los últimos tres o cuatro años que con todos los presidentes de todos nuestros otros proveedores combinados”, dijo Simon Palmer, presidente de STA, con sede en California, uno de los socios proveedores de soluciones de más rápido crecimiento de HP. “No hay ningún otro CEO de cualquier otra empresa de ese tamaño que siquiera se le acerque. Es un tipo sencillo. Presenta la historia de HP en términos muy fáciles de entender”. Mark Sarazin, vicepresidente ejecutivo de AdvizeX Technologies, socio de HP durante 25 años, canta alabanzas similares. “Pasó dos y media horas con nuestros clientes. Habló en términos familiares sobre su propia relación con la tecnología de información de HP. Dio un jonrón con nuestros más de 25 CIO que se encontraban en la sala. Uno dijo que era el mejor evento al que había asistido en su carrera”.

En los cuatro años desde que Hurd asumió su cargo como CEO, los ingresos, las utilidades y el precio de las acciones de HP han aumentado 44, 123 y 50%, respectivamente. Aun así, con los mercados de HP tan volátiles como lo han sido, Hurd ha llevado a HP hacia nuevos mercados de equipos así como ganado una presencia sustancial en soluciones de servicio. Cada vez que la empresa entra en un nuevo mercado y se enfrenta a nuevos competidores, la fuerza de ventas de HP está en el centro de la actividad. En un esfuerzo por captar 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. Combina un call center, ventas internas y equipos de ventas de canal. Los observadores han señalado que, en el pasado, la fuerza de ventas de HP era conocida por ser más pasiva, y ahora es mucho más agresiva, como la de Cisco.

Hurd sabe que debido al enorme tamaño de HP, camina sobre una línea muy fina. De hecho, se refiere al tamaño de la empresa como un “amigo extraño”: por un lado, le permite ofrecer una enorme cartera de productos y servicios con el apoyo de una enorme fuerza de ventas; por el otro, varias capas organizativas pueden hacer más difícil la creación de soluciones para los socios y clientes. Hurd está haciendo todo lo posible para volver a HP esbelta y feroz, para que pueda operar con la agilidad y energía de una empresa mucho más pequeña.

Los cambios que han tenido lugar en HP han hecho que casi todos estén más satisfechos. Y los vendedores más felices son más productivos, lo que da por resultado también clientes más satisfechos. Eso debe significar un futuro brillante para HP. Sin embargo, el CEO Hurd sabe que hay todavía mucho más trabajo por hacer. Pero con un enfoque constante en la fuerza y el proceso de ventas, HP está desarrollando una estructura que crea mejor valor para sus clientes de negocios. Si sólo su hipermercado de electrónicos local pudiera hacer lo mismo por usted. . . .

### Preguntas para análisis

1. ¿Cuál de las estructuras descritas de la fuerza de ventas en el texto es la que describe mejor la estructura de HP?
2. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la nueva estructura de la fuerza de ventas de HP?
3. ¿Cómo describiría usted algunas de las diferencias en los pasos del proceso ventas que podría enfrentar un representante de ventas de HP en la venta a un cliente establecido a largo plazo frente a un cliente potencial?

4. Dado que Hurd tiene una fuerza de ventas eficaz, ¿realmente necesita reunirse con los socios de HP tanto como lo hace?
5. ¿Es posible que HP funcione como una empresa más pequeña? ¿Por qué sí o por qué no?

*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, pág. A1; Damon Poeter, "Never Enough", *Computer Reseller News*, 1 de abril de 2010, p. 24; y Steven Burke, "HP vs Cisco: It's Personal", *Computer Reseller News*, 1 de noviembre de 2009, p.8.

## Caso de empresa 14

### eBay: Reparando a un pionero del marketing en línea

Acertijo: ¿Cuál es el nombre de la empresa de alta tecnología que nació en la sala de estar de alguien, creció de cero ingresos a una corporación multimillonaria en menos de una década y fue pionera del modelo a seguir para toda una industria? Si piensa que la lista de empresas que se ajusten a esta descripción es de una milla de longitud, tiene razón. Pero en este caso, estamos hablando de eBay.

eBay es una de las historias de éxito Web más grandes en la historia de, bueno, la World Wide Web. Pero tarde o temprano, cada compañía de alto crecimiento se topa con un reductor de velocidad y sufre dolores de crecimiento. Después del impresionante desarrollo durante sus primeros 15 años, eBay ha llegado al reductor de velocidad. Su actual CEO, John Donahoe, se enfrenta con el difícil reto de poner a eBay en la supercarretera a la prosperidad.

eBay comenzó en 1995 como una casa de subastas. A diferencia de la mayoría de las puntocom, eBay se basó en un modelo que produce utilidades, no sólo ingresos. Cada vez que un usuario publicaba un artículo en subasta, eBay cobraba una cuota. Cuantos más productos se publicaban para subasta, más dinero hacía eBay. eBay ha modificado con su estructura de cuotas durante los años, pero la idea básica sigue siendo la misma. La fórmula de la subasta despegó como reguero de pólvora y eBay dominaba la industria. Los ingresos, el precio de sus acciones, las utilidades y el número de empleados de eBay se dispararon. Para el año 2000, eBay fue el sitio de comercio electrónico número uno del mundo en ingresos por ventas.

#### El rostro cambiante de una empresa en crecimiento

Con el crecimiento explosivo, el cambio es inevitable. Según muchos observadores de la industria, la cara de eBay comenzó a cambiar lentamente basado en dos dinámicas. La primera fue la expansión. La lista de categorías y subcategorías de eBay incluía cientos de ellas. El gigante del comercio electrónico también agregó sitios internacionales de diferentes países. Y comenzó a lanzar subsitios (como eBay Motors) y a adquirir otras puntocom relevantes para su negocio. Esas adquisiciones incluyeron finalmente Half.com, PayPal, StubHub, Shopping.com y Skype.

El segundo cambio de conducción dinámico en eBay fue la adición de opciones de ventas de precio fijo. Durante sus primeros años, la única opción que tuvieron los compradores y vendedores era la subasta abierta. Los vendedores ponen un artículo en venta con un precio de salida designado por un periodo de uno a diez días y se vende al mejor postor. En 1999, eBay había aumentado ese método central con una opción de precio fijo, "Buy It Now" ("Cómprelo ahora"). Dos años

más tarde, llevó ese concepto mucho más lejos con la introducción de las tiendas eBay. Con ellas, un vendedor puede crear una "tienda" en Internet dentro de eBay. La función permite a los vendedores publicar sus artículos más rápidamente, haciendo que sea más fácil hacer negocios para los vendedores de alto volumen. También dio opciones de precio fijo sin pujas y eliminó prácticamente el periodo de venta para cualquier artículo.

Ambas dinámicas continuaron alimentando el constante y fuerte crecimiento de eBay durante años. Para 2006, 52 500 millones de dólares en artículos fueron vendidos en eBay. Esas ventas fueron generadas por los 222 millones de usuarios que publicaron 610 millones de nuevos anuncios. La tajada para eBay fue de 5 970 millones de dólares en ingresos y 1 120 millones de dólares en ingresos netos, cifras tremendas para una compañía que había estado haciendo negocios durante sólo una década; también marcaron un cenit para la empresa.

Sin embargo, en 2007 eBay empezó a mostrar signos de desaceleración. A principios de 2008, John Donahoe asumió el puesto de CEO, reemplazando a Meg Whitman, el cerebro detrás del éxito de la empresa durante 10 de sus 12 años. Donahoe reconoció que eBay enfrentaba algunos problemas, incluyendo el hecho de que había estado dormida sobre sus laureles. "Fuimos la mayor y mejor. eBay tiene un legendario pasado. Pero, francamente, es un pasado al que nos hemos aferrado demasiado". El comportamiento del consumidor estaba cambiando. Cuando eBay era nuevo, muchos usuarios estaban emocionados por la emoción de pujar contra otros compradores por una ganga. Pero a medida que las compras online se volvieron más comunes, más gente optó por el método probado y verdadero de encontrar el mejor precio para una nueva pieza de mercancía y comprarle a un minorista de buena reputación.

El cambio del consumidor hacia la compra de nuevos productos a precios fijos era evidente en el crecimiento experimentado por los minoristas en línea como Amazon.com, Buy.com y Walmart, empresas a las que eBay se había negado previamente a reconocer como competidores. Amazon había superado a eBay como el minorista más grande online algunos años antes al continuar ampliando su selección de artículos de precio fijo, a menudo con envío gratuito.

Poco después de reemplazar a Whitman, Donahoe dijo en un evento público, "tenemos que rehacer nuestro libro de jugadas, debemos rehacerlo rápido y necesitamos tomar acciones audaces". Y dio a conocer los detalles de una nueva estrategia para el cambio de eBay, que se centró en cambiar la identidad del mercado de la compañía. Donahoe especificó que la nueva estrategia se centraría en reforzar el negocio del sitio en el mercado secundario, la rebanada de 500 millones de dólares al año de minoristas que incluyen artículos excedentes y fuera de temporada, así como los elementos antiguos y usados por los que eBay siempre había sido conocida.

Fiel a la estrategia de Donahoe, eBay cambió su estructura de cuotas, algoritmo de motor de búsqueda y sistema de calificación de retroalimentación en maneras que favorecían a los vendedores altamente calificados, a los anuncios de precio fijo y a los vendedores

que ofrecían envío gratis. Donahoe afirmó que todas estas tácticas ayudarían a alinear los intereses de eBay con los de sus mejores vendedores. Pero los movimientos también crearon tensión entre los dos grupos de vendedores que se habían estado alejando durante años. El vendedor tradicional de eBay vende mercancías típicas de mercadillo incluyendo artículos usados clásicos, antigüedades y artesanías. Estos vendedores típicamente realizan pequeñas operaciones con volumen de bajo a moderado, y fueron quienes dieron a eBay su impulso inicial y seguían constituyendo una porción considerable. Estos vendedores contrastaban fuertemente con los PowerSellers de alto volumen de eBay. Estos vendedores suelen llevar a cabo grandes operaciones que emplean a decenas o a centenares de personas. Más a menudo, venden artículos nuevos, renovados o excedentes a granel. Los vendedores de alto volumen vendieron decenas de miles, cientos de miles e incluso millones de artículos en eBay cada año.

A la luz de los cambios del sitio, los vendedores de eBay tradicionales gritaban “traición”, afirmando que la nueva estrategia de la compañía haría más difícil para ellos hacer negocios rentables y que se favorecía a los vendedores de alto volumen. Donahoe respondió que la gerencia de eBay sabía que habría dolores de crecimiento, pero que la transformación era esencial. “Tenemos que crear un mercado donde ayudemos a nuestros vendedores a dar a nuestros compradores lo que éstos desean”, dijo. Agregó que creía firmemente que los compradores querían un precio fijo, un servicio rápido y envío gratuito. No centrarse en las demandas del mercado produciría daños en última instancia.

### De mal en peor

Todo aquello pudo haber terminado bien si los números de eBay hubiesen dado la vuelta. En cambio, las finanzas de eBay iban en picada. En el último trimestre de 2008, generalmente el periodo más fuerte de eBay con las compras navideñas, eBay experimentó la primera caída trimestral de su historia. Para su mercado principal, los ingresos cayeron 16% respecto al año anterior, mientras que la utilidad neta cayó un enorme 31%. Hubiera sido muy fácil para Donahoe y su equipo culpar de los males de la empresa a la recesión económica. Pero a medida que eBay experimentaba una caída en el tráfico, sus competidores Amazon.com y Walmart.com disfrutaban de aumentos.

Aun así, Donahoe avanzaba con mayor firmeza. “La experiencia de ‘comprador: tenga cuidado’ ha seguido su curso”, dijo. Reiteró los planes de eBay para centrarse en el mercado secundario. “Nos vamos a centrar donde podemos ganar”, dijo Donahoe, indicando que el alejamiento de las mercancías nuevas donde predominan sus mayores competidores daría a eBay un punto fuerte de diferenciación. “Hemos iniciado un cambio significativo. El eBay que conocieron no es el eBay que somos, o el eBay en que nos convertiremos”. A medida que estos cambios comenzaron a echar raíces, las finanzas de eBay comenzaron a estabilizarse. Pero con un crecimiento total del comercio electrónico en los dos dígitos bajos, y con los pares de Amazon.com creciendo considerablemente más rápido, estaba claro que eBay seguiría a la zaga en el futuro previsible.

eBay podría encontrar algo de consuelo en la fuerza de su división ajena a su mercado principal, PayPal. PayPal había estado creciendo a un ritmo considerablemente más rápido que el sitio central de eBay durante varios años. Cuando la demanda de servicios de pago en línea explotó, PayPal estaba óptimamente preparada como líder del mercado para aprovecharla. De hecho, los ejecutivos de eBay estimaban que, como el crecimiento de su mercado central sería de 5 a 7% hasta 2013, los ingresos de PayPal se duplicarían hasta los 7 000 millones de dólares. De acuerdo con esas dinámicas

de crecimiento, PayPal pronto representaría más de la mitad de los ingresos corporativos de eBay.

### Un nuevo punto de diferenciación

Incluso con la fuerza de PayPal, eBay no estaba dando la espalda a la marca eBay. A medida que actúa la estrategia inicial de Donahoe, eBay trabaja en la estimulación de un mayor crecimiento del mercado. Bajo la dirección de su CEO, el foco de eBay es, y seguirá siendo, mejorar la experiencia de compra. Con este fin, el pionero del comercio electrónico nuevamente está enfrentando nuevas fronteras, sólo que esta vez está capitalizando el crecimiento explosivo de las comunicaciones móviles.

eBay está explorando varias iniciativas para facilitar y enriquecer las compras desde dispositivos móviles. La herramienta de análisis de código de barras de eBay, RedLaser, permite a los usuarios escanear cualquier producto en un estante para obtener una comparación inmediata con fuentes en línea. Incluso sugiere tiendas cercanas que tienen el producto en existencia. Pronto eBay permitirá a los compradores aprovechar las mismas herramientas de compra con simplemente tomar una fotografía de un producto, sobre el estante o no. Si le gustan los zapatos que lleva puestos su amigo, puede comprarlos y tenerlos en camino dentro de unos segundos.

La idea es que los consumidores participen aun cuando ellos no estén pensando en comprar algo. Con este fin, eBay también está creando aplicaciones enormemente innovadoras. Para hacer menos desalentadora su matriz de categorías de productos, eBay ha puesto en marcha aplicaciones de especialidad como eBay Fashion. Esta aplicación destaca la navegación en lugar de la compra, con una guía de estilo y un armario virtual compartido donde los usuarios pueden mezclar, combinar y modelar diferentes atuendos con sus amigos. Pero a pesar de que el foco está en la navegación, eBay sabe lo que comprarán los navegadores. Los usuarios pasan un promedio de 10 minutos navegando en la aplicación de eBay Fashion, 40% más de lo que pasan en la aplicación principal de eBay. En el primer año de la aplicación Fashion, las ventas móviles de moda en eBay se triplicaron.

eBay espera llevar el éxito de la aplicación de nicho a otras áreas, incluyendo las ventas de la industria automotriz, electrónica y de casa y jardín. Y aunque Amazon aún le saca una buena delantera en términos de ventas totales y crecimiento de ventas, eBay tiene ahora la ventaja en el comercio móvil. El año pasado, eBay vendió casi 2 000 millones de dólares en mercancías a través de los teléfonos inteligentes y tablets, más del doble del año anterior. Amazon declara un poco más de 1 000 millones de dólares en ventas móviles, incluyendo e-books para Kindle. Dado que las proyecciones de expertos sugieren que el comercio móvil será superior a los 119 000 millones de dólares en 2015, estar encima de esta tendencia constituye un gran logro.

Con los desarrollos en el mercado de eBay, en el comercio móvil y los pagos en línea, la confianza de Donahoe está cada vez mejor fundamentada. “Hemos pasado de dar un giro a estar a la ofensiva”, declara el CEO. “Nuestro propósito es traer a los consumidores la mejor experiencia para encontrar lo que quieren, como quieren y cuando quieren, ya sea en eBay o de otra manera”. A medida que el comercio electrónico continúa evolucionando a gran velocidad, el tiempo dirá si la estrategia de Donahoe dará resultados.

### Preguntas para análisis

- Analice el entorno de marketing y las fuerzas que han dado forma al negocio de eBay durante los años. ¿Qué conclusiones puede sacar?

2. ¿Cómo ha afectado el cambio en la naturaleza de los vendedores de eBay la creación de valor para los compradores?
3. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con el CEO Donahoe de que la estrategia de respuesta de eBay es el mejor camino a seguir?
4. Con base en la evolución actual de eBay con PayPal y las aplicaciones móviles, ¿cuál predice usted que sea el resultado para la empresa en cinco años?

*Fuentes:* Dan Macsai, “eBay Dials M for Makeover”, *Fast Company*, 16 de noviembre de 2010, visitada en [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Geoffrey Fowler, “Auctions Fade in eBay’s Bid for Growth”, *Wall Street Journal*, 26 de mayo de 2009, pág. A1; Peter Burrows, “eBay Outlines Three-Year Revival Plan”, *BusinessWeek*, 12 de marzo de 2009, visitada en [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com); Max Colchester y Ruth Bender, “eBay CEO Continues to Seek Acquisitions”, *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2011, visitada en [www.wsj.com](http://www.wsj.com).

## Caso de empresa 15

### Buick: Marca importada número uno

De acuerdo con un viejo chiste, cierto distribuidor de Buick se fue a la bancarrota cuando la popularidad de los automóviles importados lo sacó del negocio. Un día se encontró una botella de la que salió un genio, quien le ofreció concederle un deseo. Él ex distribuidor pidió entonces una concesionaria de automóviles extranjeros en una ciudad importante. Al instante, se encontró en la sala de exhibición de su antigua concesionaria Buick, ¡pero en Tokio!

La mayoría de los estadounidenses percibe a Buick como una marca que se vende sólo en Estados Unidos. Pero siempre ha habido una gran excepción a la regla: China. De hecho, si el distribuidor en el cuento anterior hubiera encontrado su concesionaria en Shanghái o Beijing, realmente hubiera obtenido su deseo. Buick vende más vehículos de lujo en China que cualquier otra marca, incluyendo a BMW o Mercedes-Benz. Además, Buick es una de las marcas de automóviles más vendidas, de lujo o no, en China, punto.

El éxito de Buick en China constituye una historia interesante. Pero quizás más importante que cómo llegó allí la marca es lo que General Motors está haciendo ahora para tomar ventaja de ello; GM no sólo está abarcando el mercado chino de Buick (y de algunas de sus otras marcas); está utilizando el mercado chino como un impulsor clave para los productos Buick en Estados Unidos y otros países. La globalización de Buick ya no significa exportar el producto doméstico. Por el contrario, GM está buscando perspectivas clave del cliente en China para la creación de un producto verdaderamente global.

#### Un automóvil para la realeza

La gente en Estados Unidos podría pensar que los productos estadounidenses en China hoy son un fenómeno relativamente reciente. Sin embargo, el elevado sitio de Buick en el mercado chino tiene una historia casi tan antigua como la propia marca. Buick puso su primer anuncio en 1899, haciéndola la marca automotriz estadounidense más antigua todavía en existencia. Poco después, los funcionarios del gobierno chino comenzaron a mostrar un interés en la introducción del vehículo a su país. Los primeros Buicks llegaron a las calles de Shanghái en 1912.

Buick inmediatamente se asoció con los líderes políticos chinos. Pu Yi, el último emperador de aquel país, era propietario de un Buick en la década de 1920, y los presidentes provinciales también eran conocidos por preferir Buicks a marcas como Rolls-Royce y Mercedes-Benz. Eso llevó a Buick a abrir una oficina de ventas en Shanghái en 1929 y comenzar a anunciarlo allí. Algunos ejemplos de los textos publicitarios incluyen, “Uno de cada seis automóviles [en China] es un Buick”, y “Los propietarios de Buick son en su mayoría los líderes de China”.

Con los años, la imagen de Buick como el vehículo de la élite de China se grabó en las mentes del pueblo chino. A medida que la economía de mercado de China comenzó a despegar a finales del siglo XX, su creciente clase media impulsó la demanda de automóviles y Buick estaba preparada para encabezar la tendencia. En 1997, GM formó una empresa conjunta con Shanghai Automotive Industry Corporation —Shanghai GM— para construir vehículos de GM en China. El primer Buick fabricado en China salió de la línea de ensamblaje en 1998. Shanghai GM se convertiría en el primer fabricante de automóviles chino en vender más de 1 millón de vehículos en un solo año. En esa época, Buick disfrutaba de una calificación de familiaridad de la marca de más del 85% en el gigante asiático.

#### Una estrategia global en evolución

Durante décadas, la estrategia de marketing internacional de GM se caracterizó en gran medida por la exportación de productos fabricados para el mercado estadounidense. En el pensamiento de GM, lo que funcionó en Estados Unidos funcionaría a nivel mundial. Esto incluye la venta de vehículos que se conducen desde la izquierda en países donde se hace por la derecha, como Japón y Gran Bretaña. La estrategia tenía sentido cuando Estados Unidos era por mucho el mayor mercado de automóviles del mundo y GM vendía muchos más automóviles en Estados Unidos que en cualquier otro lugar.

Pero las ventas automotrices en Estados Unidos maduraron hace años, en un momento en el que el crecimiento en otros mercados despegó. China es ahora el mercado de automóviles de pasajeros más grande del mundo, y con más de 1 300 millones de personas, falta mucho para saturarlo. Afortunadamente para GM, Buick ya tenía neumáticos sobre las carreteras de China antes de que ese mercado comenzara a acelerarse. Cuando despegó el mercado chino, GM puso las cosas en marcha directa; como resultado, GM vendió 2.35 millones de automóviles en China en 2010, marcando la primera vez que un fabricante de automóviles de EEUU vendiera más automóviles en otro país que en el mercado interno. También marcó el sexto año consecutivo de GM como el fabricante de automóviles número uno de China.

A medida que cambiaba la dinámica de crecimiento general de GM, Buick estaba por delante del promedio. El 2000 fue uno de los mejores años en la historia de Buick en Estados Unidos, con ventas de más de 400 000 vehículos. Pero eso fue el inicio de un declive constante y pronunciado. Mientras GM se abría camino a través de la recesión, la quiebra y el rescate del gobierno, consideraba eliminar totalmente a Buick. Pero en China, las ventas de Buick estaban aumentando tan rápidamente como se hundían en Estados Unidos. En 2009, el mismo año en que las ventas de Buick en Estados Unidos cayeron a un mínimo histórico de sólo 102 000 unidades, la marca vendió 450 000 automóviles en China. Sin duda, China salvó a Buick de la suerte que corrieron las marcas descontinuadas de GM como Oldsmobile, Pontiac y Saturn.

A medida que han cambiado las ventas del Buick, así se ha modificado su catálogo chino. Actualmente, en la parte inferior de la línea china de Buick está el Excelle, la estrella de ventas de la compañía, un modelo basado en un Daewoo coreano y “vestido” como un Buick. Ese automóvil no debe ser confundido con el Excelle GT, que se basa en un vehículo totalmente diferente, el Opel Astra de diseño alemán. Los modelos chinos del Regal y LaCrosse se ensamblan en Shanghai GM, pero comparten sus diseños con los mismos modelos ensamblados en otras plantas de GM. El Enclave SUV es fabricado en Lansing, Michigan. Y la Park Avenue de alta gama está construida sobre una plataforma de la división australiana de GM, Holden. Buick China también vende una minivan, una clase de vehículo que todavía goza de popularidad en la Tierra del Sol Naciente. Y si el Chevy Volt eléctrico llega a China, se rumora que será con la marca Buick.

### China toma la iniciativa

La alineación china de Buick parece una mejor estrategia internacional de productos que el viejo enfoque de vender sólo modelos domésticos estadounidenses. Pero en muchos aspectos, es un batiburrillo de las operaciones de GM en todo el mundo que poco tienen en común, a excepción del emblema de tres escudos. Lo que no es visible a partir de la pura descripción de estos modelos es la medida en que el mercado chino está influyendo sobre el diseño de los futuros vehículos Buick, no sólo para China, sino también para el resto del mundo. Le presentamos al diseñador de automóviles Joe Qiu.

Joe Qiu no tiene automóvil. Ni siquiera tiene licencia para conducir. Su vehículo favorito, en realidad, es un go-kart con una velocidad máxima de 120 kilómetros por hora. Su gastada chaqueta de cuero, que rara vez se quita, anuncia su fascinación con los aviones y todas las cosas militares. Sus jeans de valencianas dobladas, totalmente fuera de moda, y un corte de pelo a cepillo, son pura China del siglo XXI. Su reloj TAG Heuer: un guiño al uniforme internacional de los diseñadores. Qiu, a sus 31 años, todavía vive con sus padres. Pero Qiu pasa gran parte de su tiempo absorbiendo el espíritu de los clubes de alta gama, los centros comerciales de lujo, y los elegantes y ostentosos hoteles donde se reúne la floreciente clase media de Shanghái. “Soy sólo un pedazo de papel blanco”, dice mientras recoge las tendencias de consumo chinas. Tiene una extraña capacidad para adivinar los gustos y caprichos chinos, lo que ellos van a comprar.

Joe Qiu es también un diseñador para el Pan Asia Technical Automotive Center (PATAC) de Shanghái GM. Hace algunos pocos años, Qiu y un equipo de diseñadores de PATAC ganaron un concurso con otros centros de diseño de GM en todo el mundo para hacerse cargo de lo que hoy es el actual modelo de Buick, LaCrosse. Como uno de los más pequeños y menos conocidos talleres de diseño de GM, esto era parecido a un equipo de baloncesto de preparatoria compitiendo en la posttemporada de la NBA y ganando la final. Cuando Qiu y sus colegas examinaron el exterior redondeado y el sobrio interior color vainilla de la original LaCrosse, sabían que los consumidores chinos despreciarían ese vehículo desaliñado que pretendía atraer a los consumidores estadounidenses de Buick en pleno envejecimiento. Los clientes chinos de Buick son treintaños, exitosos, emprendedores, modernos y mucho más exigentes: un perfil demográfico que hacía salivar a los jefes en sus oficinas de Michigan.

El equipo de PATAC reconsideró y reformó cada pieza de metal del LaCrosse. Lo que salió fue un sedán elegante, glamoroso, con

suficiente brillo para hacer girar las cabezas de los compradores jóvenes de Shanghái conscientes del estatus. Qiu estuvo a cargo del interior. Con los clubes de moda de Shanghái en mente, Qiu declaró: “Me fijé dónde vivía la gente, dónde pasaban el tiempo y luego traté de crear ese mismo sentimiento dentro del automóvil”. El resultado se siente más como un salón bellamente diseñado que como los sobrios interiores de otros Buicks. Una suave luz ambarina brilla desde el panel de instrumentos, así como desde lámparas ocultas en la parte trasera. Los asientos delanteros y traseros son mullidos y cuentan con masaje de potencia.

El LaCrosse de PATAC vendió más de 110 000 unidades en China durante su segundo año de producción: más automóviles que todos los Buicks vendidos en Estados Unidos durante ese mismo año. El LaCrosse fue clave para impulsar las ventas totales de Buick en China para 2010 a 550 000 unidades. “Nuestro LaCrosse hizo subir las expectativas”, dice Raymond Bierzynski, presidente de PATAC. “Nuestro Buick es lo que la marca quiere ser en todas partes del mundo”. La movida de incorporar diseños de PATAC a un vehículo que se vende en todos los mercados de Buick indica que GM está reconociendo que el mundo es más grande que Norteamérica. PATAC está tomando la delantera en la estrategia creativa. “Ya no somos la vocecita al otro lado de la línea telefónica”, dice Bierzynski. “China vende 8 millones de unidades al año. Somos el [mayor] mercado de GM. Somos los expertos”.

La gran pregunta es: ¿cómo serán recibidos los diseños de influencia China en Estados Unidos y otros mercados? Mientras nunca se espera que el LaCrosse sea tan exitoso en Estados Unidos como en China, 2010 fue mejor año de Buick en Estados Unidos en más de una década. Las ventas totales aumentaron 52% respecto al año anterior, haciendo de Buick la marca comercial de automóviles de más rápido crecimiento en ese país.

Quizás más importantes sean los cambios en las percepciones del consumidor, que indican el potencial de crecimiento futuro. Durante 2010, la opinión pública de Buick mejoró 125%, mientras que la consideración de compra aumentó 65%. No todo, desde luego, es a causa del LaCrosse, pero cabe señalar que los periodistas automotrices le dieron al rediseño de PATAC críticas muy favorables. De hecho, el LaCrosse fue uno de los tres finalistas para el “Auto del año” de *Car and Driver*. La revista proclamó: “Por mucho, el mejor sedán Buick en mucho tiempo”. El resultado del LaCrosse de PATAC le ha ganado al taller de diseño otros proyectos que se venderán en varios mercados del mundo.

Buick presentará 12 nuevos modelos en China en un futuro próximo, ya que GM tiene su mirada puesta en grandes objetivos, por ejemplo, duplicar sus ventas en China para el 2015 (casi 5 millones de vehículos, 1 millón de Buicks entre ellos). Ford se esfuerza por romper la barrera de las 500 000 unidades en China en un solo año y Chrysler ni siquiera figura. No obstante, algunos analistas financieros no son tan optimistas: estiman que GM crecerá sólo 3.30 millones de unidades en China para el año 2015 y que en realidad perderá participación en el mercado chino, de rápido crecimiento. Sea cual fuere el resultado, está claro que Buick es una marca global con ímpetu en el lugar correcto.

### Preguntas para análisis

1. ¿Buick tiene una estrategia verdaderamente global, o simplemente una serie de estrategias regionales? Explique.
2. Las instalaciones de fabricación global de GM, como Shanghai GM, ¿dan solidez a una estrategia global? ¿Por qué sí o por qué no?

3. ¿Cuál es la estrategia global de Buick en términos de las cinco estrategias de producto y comunicaciones?
4. ¿Pueden los competidores replicar fácilmente la estrategia de Buick en China? ¿Por qué sí o por qué no?
5. Basándose en los objetivos de Buick como se explica en el caso, ¿qué predice usted para Buick en los próximos años en China? ¿Y en Estados Unidos?

*Fuentes:* Jens Meiners, “Ford and GM Battle for Sales in China”, *Car and Driver*, septiembre de 2010, visitada en [www.caranddriver.com](http://www.caranddriver.com); Steve Shannon, “Buick Is Popular in China?” visitada en [www.gmblogs.com](http://www.gmblogs.com); Fara Warner, “Made in China”, *Fast Company*, diciembre de 2007, visitada en [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Ken Zino, “Buick Sales in China Surpass 3 Million”, mayo de 2011, visitada en [www.autoinformed.com](http://www.autoinformed.com).

## Caso de empresa 16

### International Paper: Combinar la industria y la responsabilidad social

¿Qué imagen le viene a la mente cuando escucha el término *corporación industrial*? ¿Chimeneas que arrojan columnas de humo contaminante? ¿Paisajes desolados de minería a cielo abierto? ¿Productos químicos que se filtran a los suministros de agua? Ahora piense en el término *tutora ambiental*. Aunque esa etiqueta no parece compatible, la verdad es que los cambios en las regulaciones, combinados con la presión de grupos ambientalistas y de consumidores, han forzado a la mayoría de las empresas industriales a ser socialmente más responsables. Pero al menos una empresa ha tenido la responsabilidad social como un valor fundamental desde que inició operaciones hace más de 110 años: International Paper (IP). Hoy, IP es considerada por muchos como la empresa socialmente más responsable en el mundo.

Puede que no sepa mucho acerca de International Paper, pero fabrica productos que usted usa todos los días: papel para impresoras, sobres de correo, cajas multiusos de cartón y bolsas de papel para comida rápida y las cajas que contienen su cereal, por mencionar algunos. IP fabrica muchos de esos productos. El año pasado vendió más de 25 000 millones de dólares en papel, embalajes y productos de madera, colocándola en el lugar 105 de la clasificación de Fortune 500. Con operaciones en todo el mundo, IP emplea a más de 60 000 personas. Ésos son números bastante grandes para una compañía de la que la mayoría de la gente sabe poco.

Además de ser notable por su tamaño y alcance, International Paper también ha figurado siempre entre las empresas más admiradas de la revista *Fortune*. No sólo alcanzó el lugar número uno en esa lista en su industria durante seis años consecutivos, sino que clasificó como número uno en responsabilidad social entre más de 600 compañías competidoras de todas las industrias. Es verdad: es una empresa papelera y maderera líder en iniciativas para hacer del mundo un lugar mejor.

En el corazón de las admirables acciones de International Paper, tenemos que mirar el plan completo e integrado que la empresa etiqueta como *sustentabilidad*. La empresa resume el programa con el lema: “Sustentar un mundo mejor para las generaciones, a la manera de IP”. No es sólo una frase. Se encuentra en el corazón de la declaración de la misión corporativa de IP y ha creado una cultura basada en un conjunto de principios de apoyo. Según la literatura de la empresa: “Siempre hemos mantenido un enfoque sustentable para nuestro negocio que equilibra las necesidades ambientales, sociales y económicas. Este enfoque ha servido bien a nuestra empresa y a la sociedad”. IP mantiene constantemente este equilibrio al adherirse a los tres pilares fundamentales que transforman los

conceptos en acción: la gestión de los recursos naturales, la reducción de la huella ambiental y el fomento de alianzas estratégicas.

#### Gestión de los recursos naturales

Según David Liebetreu, vicepresidente de IP de Abastecimiento global: “La sustentabilidad implica que podemos cuidar el medio ambiente y nuestro negocio, dos conceptos que no son mutuamente excluyentes”. Al cuidar el medio ambiente, Liebetreu se refiere a los sistemas de IP para asegurar que todas las fases de la cadena corporativa de suministro global —fabricación, distribución, venta y reciclaje— se lleve a cabo de manera que se cuide de los recursos naturales de forma segura y responsable.

Por ejemplo, International Paper ha sido líder en la promoción de la siembra y el cultivo de árboles. Considera que si los recursos forestales son gestionados adecuadamente, proporcionan un suministro infinito de materias primas para los productos de la empresa, mientras ésta asegura la limpieza del agua, los diversos hábitats de vida silvestre, oportunidades de recreación y belleza estética. Para ello, la compañía apoya activamente la investigación, innovación y certificación de terceros para mejorar la gestión de los recursos forestales.

Otra forma en que International Paper gestiona los recursos naturales es a través de la conservación. Ha demostrado una y otra vez que la conservación no tiene que ser un costo irrecuperable, sino una inversión que proporciona ahorros de costos para la empresa.

Los molinos de pulpa y papel son operaciones complejas que gastan gran cantidad de energía. Encontrar maneras de reducir, reutilizar y reciclar la energía en cada una de sus instalaciones reduce el consumo de combustibles fósiles y las emisiones a la atmósfera, incluyendo el dióxido de carbono.

Por lo general el gas, carbón o combustibles de corteza se queman en calderas para producir vapor que alimente las operaciones de todo el molino. Si se captura el vapor en un área y se vuelve a utilizar en otra, se reduce la cantidad necesaria de vapor nuevo y se reduce la cantidad de combustible necesario para alimentar la planta.

El molino [de IP] en Vicksburg, Mississippi, está recuperando y reutilizando 38 000 libras de vapor por hora. Una inversión única de 2.8 millones de dólares en mejoras de capital ahorrará anualmente un estimado 2.4 millones de dólares en costos de combustible. En un molino [de IP] en Savannah, Georgia, una inversión de 900 000 dólares en mejoras de capital redujo en 25 000 libras por hora la demanda de vapor, y en consecuencia, la cantidad de carbón necesaria para producirlo. Los ahorros anuales se estiman en más de 600 000 dólares.

#### Reducción de la huella ambiental

En lo que se refiere a reducir su huella ambiental, International Paper se ha comprometido a ser transparente con respecto a cualquiera de sus actividades que afectan al medio ambiente, la salud o la seguridad. “En International Paper, hemos estado compartiendo de forma rutinaria nuestro desempeño ambiental, económico y social

con el público durante más de una década”, dijo David Struhs, vicepresidente de Medio ambiente, salud y seguridad. “Durante los años, estos informes han ofrecido un nivel de transparencia sin precedentes en nuestra industria”. Esta filosofía de información se aplica a cualquier actividad de la empresa que deje una huella, incluyendo emisiones a la atmósfera, desempeño ambiental, salud y seguridad, residuos sólidos y certificaciones ambientales.

Con la transparencia viene la rendición de cuentas. Debido a sus prácticas de información, International Paper está más motivada para reducir su huella ambiental. Durante un periodo reciente de dos años, la empresa redujo sus residuos peligrosos en casi 8%. Redujo la cantidad que envía a los vertederos en 10% al encontrar formas beneficiosas para reciclar esos materiales. Hicieron mejoras similares en prácticamente todas las áreas de la huella de empresa. Un recuento reciente de las actividades de la empresa en Brasil ilustra bien este concepto.

La naturaleza, una vez domada, nuevamente crece silvestre junto al río Mogi Guacu de Brasil, que significa “Gran río de las serpientes” en la lengua nativa tupí. Este año, siete lagunas que fueron construidas a lo largo de los bancos del Mogi Guacu diseñadas para filtrar el agua utilizada por la planta cercana de International Paper fueron reemplazadas por una planta de tratamiento de aguas residuales más moderna.

Aunque las lagunas ya no son necesarias para el tratamiento de agua, International Paper reconoció sus potenciales beneficios ambientales. Cinco de los estanques fueron restaurados con vegetación endémica para establecer una vasta extensión de hábitat de humedal natural. Dos de los estanques fueron preservados para sostener la vida silvestre que había hecho su hogar en el área, incluyendo a las serpientes.

Para administrar mejor el impacto futuro de las operaciones en el exuberante paisaje tropical, el molino también instaló tecnología a orillas del río para medir e informar continuamente la calidad del agua. Los resultados son controlados remotamente por los gerentes de instalaciones, así como por los reguladores del gobierno. Este acceso sin precedentes a la información sobre el desempeño ambiental ha establecido un estándar para otras industrias a lo largo de este gran río de las serpientes.

## Fomento de alianzas estratégicas

Para realizar más eficientemente sus esfuerzos de sustentabilidad, International Paper debe contar con la ayuda de numerosas organizaciones. Las alianzas estratégicas son, por lo tanto, fundamentales. International Paper tiene una larga tradición de asociarse con una amplia gama de organizaciones gubernamentales, académicas, ambientales y de clientes. Estas asociaciones son guiadas por los objetivos de avanzar en la sostenibilidad, proporcionar soluciones para los clientes, crear un efecto positivo sobre el medio ambiente y apoyar la responsabilidad social.

Sus socios incluyen a la Fundación de Parques Nacionales (*National Park Foundation*), la Coalición Nacional para el Reciclaje (*National Recycling Coalition*) y al Fondo para la Conservación (*Conservation Fund*). Pero el siguiente relato de una nota de prensa de la compañía ilustra cómo incluso una asociación menor orientada a un producto pequeño puede hacer una diferencia en el mundo.

El café es una de las bebidas más populares del mundo. Las cafeterías —un producto fijo en culturas y países de todo el mundo— surgieron en toda América durante los últimos 20 años. Cada año se sirve alrededor de 15 000 millones de tazas de café para llevar en vasos de papel y se espera que ese número crezca a 23 000 millones a finales de la década.

Mientras que los conocedores de café saborean las nuevas variedades de granos y brebajes, los ingenieros y científicos de International Paper estaban pensando en cómo mejorar la taza. Aunque las tazas están hechas de fibras cultivadas y cosechadas de bosques sostenibles, los vasos de papel convencionales están revestidos con un plástico derivado del petróleo. El revestimiento plástico es una pequeña parte del vaso pero está hecho de recursos no renovables e inhibe la descomposición del papel subyacente. Como resultado, los vasos desechados están llenando nuestros vertederos.

Pero ¿qué pasa si las tazas de café desechables pudieran unirse con el café molido en el montón de composta? Para lograr esa visión, International Paper, con sus socios DaniMer Scientific y NatureWorks LLC, desarrollaron un nuevo tipo de revestimiento para los vasos a partir de plantas en lugar de petroquímicos. La nueva y revolucionaria taza, apodada el eco-recipiente, está recubierta de una resina de biopolímeros modificados. Cuando se desecha en las operaciones comerciales y municipales, las tazas con el nuevo revestimiento se convierten en composta, que puede utilizarse para jardinería, paisajismo y agricultura.

Desde el lanzamiento del eco-recipiente con Green Mountain Coffee Roasters en 2006, las grandes y pequeñas empresas han adoptado esta nueva taza. Más de quinientos millones de tazas han eliminado más de 1 millón de libras de plástico petroquímico del mercado, suficiente petróleo para calentar más de 32 000 viviendas durante un año.

Las tazas de café son sólo el comienzo. International Paper está explorando oportunidades para expandir la tecnología a otros productos usados en envases desechables para alimentos. Así que la próxima vez que ordene un expreso con leche, pídale en un eco-recipiente y también hará la diferencia “late” en el mundo.

International Paper no ha sido una de las multinacionales de alto crecimiento del mundo corporativo. Por otra parte, opera en un sector muy maduro. Sin embargo, IP hace productos innovadores que satisfacen las necesidades de los consumidores. Emplea a decenas de miles de personas en todo el mundo, contribuyendo sustancialmente a las comunidades en las que hace negocios. Ha crecido en tamaño para convertirse en una de las mayores empresas en Estados Unidos y ha sido consistentemente rentable. Hace todas estas cosas mientras sostiene el mundo para las generaciones futuras. De hecho, International Paper demuestra que buen negocio y buena ciudadanía corporativa pueden ir de la mano.

## Preguntas para análisis

1. ¿Cómo desafía International Paper las críticas sociales comunes de marketing? Dé tantos ejemplos como pueda.
2. ¿Por qué tiene éxito International Paper en la aplicación de conceptos de sostenibilidad?
3. Analice a International Paper de acuerdo con la Cartera de sostenibilidad ambiental de la Figura 16.2. ¿Qué conclusiones puede sacar?
4. ¿Practica International Paper marketing progresista? Apoye su respuesta con tantos ejemplos como sea posible.
5. ¿International Paper tendría mayor éxito financiero si no estuviera tan enfocada en la responsabilidad social? Explique.

*Fuentes:* Fragmentos y otra información de casos obtenidos del sitio Web corporativo de International Paper, visitado en [www.internationalpaper.com/US/EN/Company/Sustainability/index.html](http://www.internationalpaper.com/US/EN/Company/Sustainability/index.html), agosto de 2011; con información adicional de [money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/).



# Apéndice 2 Plan de Marketing

## El Plan de Marketing: Introducción

Como mercadólogo requerirá un buen plan de marketing para proporcionar dirección y enfoque a su marca, producto o empresa. Con un plan detallado, cualquier negocio estará mejor preparado para lanzar un producto o generar ventas de productos existentes. Las organizaciones sin fines de lucro también utilizan planes de marketing para guiar sus esfuerzos de recaudación de fondos y difusión. Incluso las agencias gubernamentales arman planes de marketing para iniciativas tales como la creación de conciencia sobre la nutrición adecuada o estimular el turismo de alguna zona.

### El propósito y el contenido de un plan de marketing

A diferencia de un plan de negocios de toda la organización —que ofrece una visión amplia de la misión, objetivos, estrategia y asignación de recursos—, un plan de marketing tiene un alcance más limitado. Sirve para documentar cómo se alcanzará los objetivos estratégicos de la organización a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, con el cliente como punto de partida. También está vinculado a los planes de otros departamentos dentro de la organización. Supongamos, por ejemplo, que el plan de marketing plantea la venta 200 000 unidades al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar todas esas unidades, el de finanzas debe disponer de los fondos para cubrir los gastos, el de recursos humanos debe estar listo para contratar y capacitar al personal y así sucesivamente. Sin el nivel adecuado de soporte y recursos organizacionales, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Aunque la extensión y el diseño exactos variarán de una empresa a otra, un plan de marketing suele contener las secciones que el capítulo 2 describe. Las pequeñas empresas pueden crear planes de marketing más cortos o menos formales, mientras que las corporaciones con frecuencia requieren otros altamente estructurados. Para guiar la implementación de forma eficaz, cada parte del plan debe describirse con gran detalle. A veces una empresa publicará sus planes de marketing en un sitio Web interno, que permite a los gerentes y empleados en diferentes ubicaciones consultar las secciones específicas y colaborar en ampliaciones o cambios.

### 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 necesitan información actualizada sobre el medio ambiente, la competencia y los segmentos de mercado a atender. A menudo, el análisis de datos internos es el punto de partida para evaluar la situación actual de marketing, complementada por la información de marketing e investigaciones sobre el mercado global, la competencia, cuestiones clave y amenazas, y oportunidades. A medida que el plan entra en vigor, los mercadólogos recurren a una variedad de técnicas de investigación para medir el progreso hacia los objetivos e identificar áreas de mejora si los resultados se encuentran por debajo de las proyecciones.

Finalmente, la investigación de marketing ayuda a los mercadólogos a aprender más acerca de los requisitos, las expectativas, las percepciones y los niveles de satisfacción de sus clientes. Ésta comprensión más profunda proporciona el cimiento para la construcción de una ventaja competitiva mediante decisiones bien informadas de segmentación, direccionamiento, diferenciación y posicionamiento. Así, el plan de marketing debe delinejar qué investigación de marketing se llevará a cabo y cómo se aplicará los resultados.

### El papel de las relaciones

El plan de marketing muestra cómo la compañía establecerá y mantendrá relaciones rentables con los clientes; adicionalmente, el proceso también da forma a un conjunto de relaciones internas y

externas. En primer lugar, afecta a cómo el personal de marketing trabaja entre sí y con otros departamentos para ofrecer valor y satisfacer a los clientes. En segundo lugar, afecta a cómo trabaja la empresa con sus proveedores, distribuidores y socios de alianzas estratégicas para lograr los objetivos enumerados en el plan. En tercer lugar, influye en las relaciones de la empresa con otras partes interesadas, incluidos los reguladores del gobierno, los medios de comunicación y la comunidad en general. Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización, por lo que es necesario considerarlas al desarrollar un plan de marketing.

## Del plan de marketing a la acción de marketing

Las empresas generalmente crean planes de marketing anuales, aunque algunos cubren un periodo más largo. Los mercadólogos empiezan a planificar mucho antes de la fecha de aplicación para dar tiempo a la investigación de marketing, al análisis completo, al examen de la dirección y a la coordinación entre departamentos. Luego, después de que comience cada programa de acción, los mercadólogos supervisan los resultados que se van obteniendo, los comparan con las proyecciones, analizan las diferencias y toman medidas correctivas, según se requiera. Algunos mercadólogos también preparan planes de contingencia para su aplicación si surgen ciertas condiciones. Debido a los cambios ambientales, a veces impredecibles e inevitables, los mercadólogos deben estar dispuestos a actualizar y adaptar los planes de marketing en cualquier momento.

Para una implementación y un control efectivos, el plan de marketing debe definir cómo se medirá el progreso hacia los objetivos. Los gerentes suelen utilizar presupuestos, programas y estándares de rendimiento para supervisar y evaluar los resultados. Con los presupuestos, pueden comparar los gastos previstos con gastos reales para una semana, un mes o cualquier otro periodo. Los programas permiten a la administración ver cuándo las tareas deben ser completadas y cuándo lo fueron en realidad. Los estándares de rendimiento dan seguimiento a los resultados de los programas de marketing para ver si la empresa está avanzando hacia sus objetivos. Algunos ejemplos de estándares de rendimiento son la participación de mercado, el volumen de ventas, la rentabilidad del producto y la satisfacción del cliente.

## Ejemplo de plan de marketing: Empresa Chill Beverage

### Resumen ejecutivo

La empresa Chill Beverage se prepara para lanzar una nueva línea de agua mejorada con vitaminas llamada NutriWater. Aunque el mercado del agua embotellada está madurando, la categoría de agua mejorada vitaminada sigue creciendo. NutriWater se posicionará con el eslogan “Espera más”, que indica que la marca ofrece más características y beneficios deseables del producto a un precio competitivo. Chill Beverage está aprovechando su experiencia existente y capital de marca entre su base de clientes leales actual de milenarios, quienes consumen su gaseosa Chill Soda. NutriWater estará dirigida a milenarios similares que están madurando y buscando una alternativa a las gaseosas y bebidas altas en calorías y azucaradas.

El objetivo principal de marketing es lograr ventas por 30 millones de dólares en el primer año en Estados Unidos, aproximadamente el 2% del mercado de agua mejorada. Con base en este objetivo de participación de mercado, la empresa espera vender más de 17 millones de unidades durante el primer año y llegar a su punto de equilibrio en al final del mismo.

### Situación actual de marketing

Chill Beverage fue fundada en 2001 por un empresario que había construido con éxito una empresa distribuidora de productos emergentes y de nicho en la industria de bebidas. Su marca de gaseosa Chill Soda llegó al mercado con seis sabores únicos en botellas de vidrio. Unos años más tarde, la marca Chill Soda presentó una bebida energética, así como una línea de bebidas de jugo natural. La empresa ahora comercializa decenas de sabores de Chill Soda, muchos de ellos exclusivos de la marca. Chill Beverage ha ampliado su actividad comercial cada año desde su fundación. En el año más reciente, logró 185 millones de dólares en ingresos y ganancias netas por 14.5 millones de dólares. Como parte de su estrategia de crecimiento futuro, Chill Beverage se está preparando para entrar en una nueva categoría de bebidas con una línea de aguas mejoradas con vitaminas.

Como categoría de bebidas, el agua embotellada experimentó un gran crecimiento durante las décadas de 1990 y 2000. Actualmente, una persona promedio en Estados Unidos consume más de 28 galones de agua embotellada cada año, número que ha aumentado 20 veces en sólo 30 años. El consumo de agua embotellada se encuentra en segundo lugar de líquidos, sólo por debajo del consumo de bebidas gaseosas (refrescos), y por delante de la leche, la cerveza y el café. Aunque el crecimiento del consumo de agua embotellada se ha reducido un poco en los últimos años, sigue siendo moderadamente fuerte, con aproximadamente 3% de crecimiento anual. La mayoría de las otras categorías de bebidas han experimentado descensos. En un año reciente, fueron vendidos 8 750 millones de galones de agua embotellada en Estados Unidos con un valor de más de 7 600 millones de dólares.

La competencia es más intensa ahora que nunca a medida que la demanda se reduce, continúa la consolidación de la industria y surgen nuevos tipos de agua embotellada. El mercado de Estados Unidos está dominado por tres corporaciones globales. Con una cartera de 12 marcas (incluyendo Poland Spring, Nestlé Pure Life y Arrowhead), Nestlé encabeza el mercado del agua embotellada “simple”. Sin embargo, cuando se considera a todas las subcategorías de agua embotellada (agua mejorada, agua saborizada, entre otras), Coca-Cola lidera el mercado de Estados Unidos con una participación de 22.9%. Nestlé comercializa sólo agua simple pero es la número dos en 21.5 % del mercado total de agua embotellada. PepsiCo es la tercera con 16.2% del mercado. Para demostrar la fortaleza del segmento de agua mejorada con vitaminas, vitaminwater de Coca Cola tiene ventas anuales superiores a cualquier otra marca de agua embotellada.

Para entrar en este mercado, dominado por las grandes corporaciones globales y plagado de docenas de otros jugadores pequeños, Chill Beverage debe dirigirse cuidadosamente a segmentos específicos con características y beneficios valorados por esos segmentos.

### Descripción del mercado

El mercado del agua embotellada se compone de muchos tipos de agua. Las variedades de agua incluyen de manantial, purificada, mineral y destilada. Aunque se vende estos tipos como productos de consumo, también sirven como ingrediente principal para otros tipos de agua embotellada, incluyendo el agua mejorada, el agua saborizada, agua gasificada o cualquier combinación de esas categorías.

Aunque algunos consumidores pueden no percibir mucha diferencia entre las marcas, otros son atraídos por características específicas del producto y por los beneficios proporcionados por diferentes marcas. Por ejemplo, algunos consumidores pueden percibir el agua de manantial como más saludable que otros tipos de agua. Otros buscan agua optimizada para la hidratación. Otros más buscan beneficios nutricionales adicionales en bebidas mejoradas con vitaminas, minerales, hierbas y otros aditivos. Algunos consumidores más hacen selecciones basadas en el sabor. La industria en su conjunto ha posicionado el agua embotellada de todo tipo como una alternativa saludable y de bajas calorías frente a las bebidas refrescantes, bebidas deportivas y bebidas energizantes y otros tipos de bebidas.

Las marcas de agua embotellada también se distinguen por el tamaño y tipo de contenedor, empaques múltiples y refrigeración en punto de venta. El mercado de Chill Beverages para NutriWater está constituido por consumidores de bebidas embotelladas en porción individual que buscan una alternativa saludable pero sabrosa. “Sano” en este contexto significa tanto bajo en calorías como con mayor contenido nutricional. Este mercado incluye a los consumidores de bebidas gaseosas tradicionales que quieren mejorar su salud, así como a aquellos que no consumen gaseosas y desean una opción distinta al agua embotellada simple. Los segmentos específicos a los que se dirigirá Chill Soda durante el primer año incluyen a los atletas, los conscientes de la salud, los socialmente responsables y los milenarios que favorecen a las empresas independientes. La marca Chill Soda ha establecido una sólida base de clientes leales, principalmente entre los milenarios. Este segmento generacional se está convirtiendo en la meta principal a medida que madura y busca alternativas a las bebidas refrescantes altas en calorías. La ➤ **Tabla A2.1** muestra cómo NutriWater responde a las necesidades de los segmentos específicos de consumidores a los que está dirigida.

### Revisión del producto

La nueva línea de bebidas de agua mejorada vitaminada de Chill Beverage —llamada NutriWater— ofrece las siguientes características:

- Seis sabores de nueva era, incluyendo Durazno Mango, Mora Granada, Kiwi Pitaya, Mandarina Naranja, Mora azul Uva y Limón Verde.
- Porción de 20 onzas en botellas reciclables de PET.

**Tabla A2.1****Necesidades del segmento y sus correspondientes características/ventajas de NutriWater**

Segmento de destino	Necesidad del cliente	Características/beneficios correspondientes
Atletas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hidratación y reposición de minerales esenciales</li> <li>● Energía para maximizar el rendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Electrolitos y carbohidratos</li> <li>● Vitaminas del complejo B, carbohidratos</li> </ul>
Conscientes de la salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantener un peso óptimo</li> <li>● Optimizar niveles de nutrición</li> <li>● Evitar químicos y aditivos dañinos</li> <li>● Deseo de consumir una bebida más sabrosa que el agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La mitad de las calorías de las bebidas totalmente azucaradas</li> <li>● Mayores niveles de vitaminas A, B, C, E, zinc, cromo y ácido fólico que otros productos; vitaminas no disponibles en otros productos</li> <li>● Ingredientes completamente naturales</li> <li>● Seis sabores de la nueva era</li> </ul>
Conscientes de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyar a causas que ayuden a resolver los problemas sociales del mundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Donativo de 25 centavos de dólar de cada compra a la fundación Vitamin Angels</li> </ul>
Milenarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aversión a la publicidad de medios masivos / Son afines a la tecnología</li> <li>● Actitud contracultural</li> <li>● Mejora dietética debida a un estilo de vida acelerado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tácticas promocionales online y en redes sociales menos invasivas</li> <li>● Compañía pequeña, sin participación</li> <li>● Niveles completos de ingesta diaria recomendada de vitaminas y minerales esenciales</li> </ul>
<p>● Formulado para el bienestar, la reposición y una energía óptima.</p> <p>● Ingesta diaria recomendada completa de vitaminas y minerales (incluyendo electrolitos).</p> <p>● Mayor concentración de vitaminas: niveles de entre dos y diez veces mayores que los productos líderes en el mercado, con más vitaminas y minerales que cualquier otra marca.</p> <p>● Vitaminas adicionales: incluyen vitaminas A, E y B2, así como ácido fólico, no incluidos en los productos líderes en el mercado.</p> <p>● Completamente natural: sin sabores, colores o conservantes artificiales.</p> <p>● Endulzado con azúcar de caña puro y Stevia, un edulcorante natural con cero calorías.</p> <p>● Veinticinco centavos de dólar de cada compra serán donados a Vitamina Angels, una organización sin fines de lucro cuya misión es evitar la deficiencia vitamínica en niños que tengan ese riesgo.</p>		

**Examen competitivo**

A medida que las ventas de agua embotellada entraron en una fase de fuerte crecimiento en la década de 1990, la categoría comenzó a expandirse. Además de los distintos tipos de agua simple, surgieron nuevas categorías. Éstas incluyeron aguas saborizadas —como Flavorsplash de Aquafina— así como aguas mejoradas. Las aguas mejoradas surgieron para cerrar la brecha entre las bebidas refrescantes y las aguas, atrayendo a las personas que sabían que deberían beber más agua y menos bebidas gaseosas pero que aún querían sabor. El desarrollo de marcas para esta variación de producto se ha producido principalmente en las empresas de bebidas que inician y de nicho. En la década de 2000, las empresas de bebidas más importantes adquirieron la mayoría de las marcas más pequeñas y exitosas, proporcionando a las empresas más grandes una sólida posición de mercado en esta categoría y una diversificación en el mercado de agua embotellada en general. Actualmente, las ventas de agua mejorada representan aproximadamente el 18% del mercado total de agua embotellada.

La fragmentación de esta categoría, combinada con la dominación por los líderes del mercado, ha creado un ambiente muy competitivo. Aunque hay competencia indirecta de parte de todos los tipos de agua embotellada e incluso de otros tipos de bebidas (bebidas gaseosas, bebidas energizantes, jugos, té), este análisis competitivo se concentra en la competencia directa de las marcas de agua mejorada. Para los fines de este análisis, el agua mejorada es agua embotellada con aditivos que sirve para proporcionar beneficios de salud y bienestar. Los aditivos más comunes incluyen vitaminas y minerales (incluyendo electrolitos) y hierbas. Comúnmente, las aguas mejoradas son endulzadas, saborizadas y coloreadas. Esta definición distingue al agua mejorada de las bebidas deportivas que tienen como objetivo principal maximizar la hidratación mediante la reposición de electrolitos.

Las marcas de agua mejorada son endulzadas típicamente con una combinación de algún tipo de azúcar y un edulcorante sin calorías, lo que produce aproximadamente la mitad del contenido de

azúcar, carbohidratos y calorías que las bebidas refrescantes regulares y otras bebidas azucaradas. Los tipos de edulcorantes utilizados crean un punto de diferenciación. Muchas marcas, incluyendo a las líderes del mercado, venden tanto variedades regulares como sin calorías.

El precio de este producto es consistente entre las marcas y varía según el tipo de punto de venta, donde las tiendas de conveniencia normalmente cobran más que las tiendas de abarrotes. El precio de una botella de 20 onzas oscila entre 1.00 y 1.89 dólares; algunas marcas de nicho cuestan un poco más. Los competidores clave de la línea NutriWater de Chill Beverage incluyen los siguientes:

- **vitaminwater de Coca-Cola:** Fue creada en 2000 para Glacéau de Energy Brands, que también fue el desarrollador de Smartwater (agua destilada con electrolitos). Coca-Cola compró Energy Brands por 4 100 millones de dólares en 2007. La vitaminwater de Coca-Cola se vende en dos versiones: regular y sin calorías. Con 28 variedades, la vitaminwater ofrece más opciones que cualquier otra marca en el mercado. Considerando que las variedades de vitaminwater se distinguen por su sabor, son denominadas según sus beneficios funcionales como Stur-D (huesos sanos), Defense (fortalece el sistema inmunológico), Focus (claridad mental) y Restore (recuperación post entrenamiento). El lema actual de la marca es “hidratación para cada ocasión: mañana, tarde y noche”. La vitaminwater se obtiene a partir de vapor destilado, desionizada y/o filtrada y está endulzada con fructosa cristalina (jarabe de maíz) y eritritol, un edulcorante completamente natural. Disponible en botellas de PET de 20 onzas y multipacks, las ventas anuales de vitaminwater exceden los 830 millones de dólares y representan el 61% del mercado de aguas mejoradas. Más notablemente: vende más que todas las demás marcas de agua embotellada, mejoradas o de otro tipo, incluyendo Dasani, de la propia Coca-Cola.
- **SoBe Lifewater:** PepsiCo compró SoBe en 2000. SoBe introdujo Lifewater en 2008 con un exitoso anuncio del Super Bowl como respuesta a la vitaminwater de Coca-Cola. La línea de Lifewater incluye 17 variedades regulares y sin calorías. Cada botella de Lifewater está diseñada por su sabor y una de seis diferentes categorías funcionales: Electrolyte, Lean Machine, B-Energy, C-Boost, Antioxidants y Pure. Cada variedad está impregnada con una formulación de vitaminas, minerales y hierbas, diseñadas para proporcionar el beneficio especificado. La línea más reciente —Pure— contiene sólo agua, una pizca de sabor y electrolitos. Endulzadas con una combinación de azúcar y eritritol, Lifewater tiene la pretensión de ser “totalmente natural”. No contiene colores ni sabores artificiales (aunque algunos analistas debaten sobre la designación “natural” del eritritol). Lifewater se vende en botellas de PET de 20 onzas y multipacks, así como botellas de PET de un litro. Con más de 269 millones de dólares en ingresos anuales, Lifewater es la marca número dos de agua mejorada y capta el 20% del mercado.
- **Propel Zero:** Gatorade creó Propel en 2000, sólo un año antes de la compra por parte de PepsiCo de este líder comercializador de bebidas deportivas. Originalmente comercializada y etiquetada como “agua para estar en forma”, ahora está disponible sólo como Propel Zero. Aunque ya no se usa la designación de “agua para estar en forma”, Propel Zero aún se inclina hacia ese posicionamiento con la etiqueta que indica ““REPLENISH + ENERGIZE + PROTECT” (“Reponer + Energizar + Proteger”). Propel Zero viene en siete sabores, cada uno con la misma mezcla de vitaminas B, vitamina C, vitamina E, antioxidantes y electrolitos. Se endulza con sucralosa. Propel Zero está disponible en una amplia variedad de tamaños de botellas de PET de 16.9-, 20- y 24 onzas y multipacks. Propel Zero también se comercializa en forma de polvo que se agrega al agua embotellada. Con 165 millones de dólares en ingresos, Propel Zero es la marca número dos de agua mejorada con un 12% del mercado de aguas mejoradas.
- **RESCUE Water:** La Arizona Beverage Company es conocida como el productor número uno de té embotellado listo para beber. Sin embargo, también embotella una variedad de otras bebidas como batidos, bebidas deportivas, bebidas energéticas y mezclas de jugos. Su marca más reciente es RESCUE Water, introducida en el mercado de Estados Unidos en 2010. Se diferencia de otras aguas mejoradas por el extracto de té verde al que se añade una mezcla de vitaminas y minerales. Esto proporciona un importante punto de diferenciación para aquellos que quieren el té verde, pero descarta la marca para la mayoría de los clientes que no lo desean. Viene en cinco sabores, cada uno con su propio beneficio funcional. RESCUE Water también proclama otros puntos de distinción, incluyendo vitaminas de la marca Twinlab, ingredientes completamente naturales y una botella de plástico de alta tecnología que se asemeja al vidrio y maximiza la frescura. Su variedad de Blueberry Coconut Hydrate contiene verdadera agua de coco, una categoría de bebidas alternativas emergentes. Aunque las cifras de participación de mercado y ventas de RESCUE Water aún no se conocen debido a la novedad del producto, la Arizona Beverage Company

es una corporación multimillonaria con una larga historia de introducciones exitosas de nuevos productos.

- **Marcas de nicho:** El mercado de aguas mejoradas incluye al menos cuatro empresas que comercializan sus productos en pequeña escala a través de minoristas independientes: Assure, Ex Aqua Vitamins, Ayala Herbal Water y Skinny Water. Algunas marcas cuentan con aditivos exóticos y/o botellas de vidrio artístico.

A pesar de la fuerte competencia, NutriWater considera que puede crear una imagen de marca relevante y ganar reconocimiento entre los segmentos específicos. La marca ofrece fuertes puntos de diferenciación con contenido vitamínico superior y único, ingredientes completamente naturales y apoyo a una causa social relevante. Con otros activos estratégicos, Chill Beverage está segura de poder establecer una ventaja competitiva que permitirá a NutriWater crecer en el mercado. La ➤ **Tabla A2.2** presenta una muestra de productos de la competencia.

### Canales y revisión de logística

La compra de vitaminwater por Coca-Cola dejó un enorme agujero en el sistema de distribuidores independientes. NutriWater se distribuirá a través de un distribuidor independiente a una red de minoristas en Estados Unidos. Esta estrategia evitara alguna de la competencia frontal por el espacio en los anaqueles con las marcas de Coca-Cola y PepsiCo y también estará dirigida directamente a los probables clientes de NutriWater. Como con la puesta en servicio de la marca central de Chill Soda, esta estrategia se centrará en colocar refrigeradores que contendrán exclusivamente NutriWater en las ubicaciones minoristas. Estos minoristas incluyen:

- **Cadenas de supermercado:** Cadenas de supermercados regionales como HyVee en el Medio Oeste, Wegman's en el oriente y WinCo en occidente.
- **Tiendas de alimentos saludables y naturales:** Cadenas tales como Whole Foods, así como cooperativas de alimentos saludables locales.
- **Centros de acondicionamiento físico:** Cadenas de gimnasios nacionales como 24 Hour Fitness, Gold's Gym y otras cadenas regionales.

A medida que la marca obtenga más aceptación, los canales se ampliarán hacia las grandes cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia y lugares únicos que sean relevantes para el segmento de clientes meta.

### Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

NutriWater tiene varias marcadas fortalezas sobre las cuales puede construir su desempeño, pero su principal debilidad es la falta de conciencia de marca e imagen. Las principales oportunidades

➤ **Tabla A2.2**

Muestra de productos de la competencia

Competidor	Marca	Características
Coca-Cola	vitaminwater	Versiones regular y sin calorías; 28 variedades; cada sabor proporciona una función diferente con base en una mezcla de vitaminas y minerales; vapor destilado, desionizada o filtrada; endulzada con fructosa cristalina y eritritol; porción de 20 onzas o multipack.
PepsiCo	SoBe Lifewater	Versiones regular y sin calorías; 17 variedades; seis categorías funcionales; vitaminas, minerales y hierbas; Pure: agua levemente saborizada sin azúcar; endulzada con azúcar y eritritol; "completamente natural"; botellas de una ración de 20 onzas y multipacks así como botellas de un litro.
PepsiCo	Propel Zero	Solamente sin calorías; siete sabores; posicionamiento de estar en forma basado en "Reponer + energizar + proteger"; vitaminas del complejo B, vitamina C, vitamina E, antioxidantes y electrolitos; endulzada con sacarosa; botellas de PET de 16.9, 20 y 24 onzas y multipacks; presentación en polvo.
Arizona Beverage	RESCUE Water	Solamente con calorías; cinco sabores, cada uno con su propia mezcla de vitaminas y minerales; extracto de té verde (cafeína incluida); única marca con agua de coco; vitaminas marca Twinlab; botella de plástico de alta tecnología.

incluyen un creciente mercado y tendencias de consumo direccionaladas por las características del producto de NutriWater. Las amenazas incluyen barreras de entrada por el limitado espacio minorista así como cuestiones de imagen para la industria del agua embotellada. La ➤ **Tabla A2.3** resume las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de NutriWater.

### Fortalezas

NutriWater puede depender de las siguientes fortalezas importantes:

1. **Calidad superior:** NutriWater tiene los más altos niveles de vitaminas agregadas de entre todas las aguas mejoradas, incluyendo los niveles completos de la ingesta diaria recomendada para muchas vitaminas. Es completamente natural: sin sabores artificiales, colorantes ni conservantes. Endulzada con azúcar puro de caña y edulcorante natural sin calorías, Stevia.
2. **Experiencia en marketing de bebidas alternativas:** La marca Chill Soda pasó de la nada a ser una marca de bebida refrescante exitosa y de rápido crecimiento con clientes ferozmente leales en cuestión de sólo una década. Este éxito se logró al iniciar desde una escala muy pequeña y concentrándose en las lagunas en el mercado.
3. **Responsabilidad social:** Cada cliente tiene el beneficio adicional de ayudar a los niños desnutridos en todo el mundo. Aunque el precio del NutriWater está en consonancia con otros competidores, los bajos costos promocionales permiten la sustancial donación caritativa de 25 centavos de dólar por botella manteniendo la rentabilidad.
4. **Imagen antisistema:** Las grandes marcas tienen productos decentes y fuertes relaciones de distribución, pero también llevan la imagen de los grandes establecimientos corporativos. Chill Beverage ha logrado éxito con una imagen de desfavorecido mientras ha permaneciendo privada. La vitaminwater de Coca-Cola y SoBe de PepsiCo fueron construidas con esta misma imagen, pero ambos son ahora propiedad de grandes corporaciones multinacionales.

### Debilidades

1. **Falta de conciencia de marca:** Como marca totalmente nueva, NutriWater entrará al mercado con una conciencia de marca limitada o sin ella. La afiliación con Chill Soda se mantendrá al mínimo para evitar asociaciones entre NutriWater y las bebidas refrescantes. Esta cuestión se abordará a través de estrategias de promoción y distribución.
2. **Presupuesto limitado:** Como una empresa más pequeña, Chill Beverage tiene mucho menos fondos disponibles para la promoción y las actividades de investigación.

### Oportunidades

1. **Mercado en crecimiento:** Aunque el crecimiento en el mercado global de agua embotellada ha disminuido en cierta medida, su actual tasa de crecimiento en el rango de 3% es

### ➤ Tabla A2.3

### Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de NutriWater

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Calidad superior</li> <li>● Experiencia en marketing de bebidas alternativas</li> <li>● Responsabilidad social</li> <li>● Imagen antisistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de conciencia de marca</li> <li>● Presupuesto limitado</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mercado en crecimiento</li> <li>● Brecha en la red de distribución</li> <li>● Tendencias saludables</li> <li>● Imagen antisistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Espacio de anaquel limitado</li> <li>● Imagen de aguas mejoradas</li> <li>● Cuestiones medioambientales</li> </ul>

relativamente fuerte entre la categoría de bebidas. De las seis principales categorías de bebidas, bebidas refrescantes, cerveza, leche y bebidas de frutas experimentaron descensos. El crecimiento del café fue de menos del 1%. Más importante que el crecimiento de agua embotellada en general, la categoría de agua mejorada está experimentando un crecimiento en los dígitos sencillos altos y dos dígitos bajos.

2. ***La brecha en la red de distribución:*** Los líderes del mercado distribuyen directamente a los minoristas. Esto les da una ventaja en las grandes cadenas nacionales. Sin embargo, actualmente no se vende marcas de agua mejorada a través de distribuidores independientes.
3. ***Tendencias saludables:*** El peso y la nutrición siguen siendo problemas para los consumidores en Estados Unidos. El país tiene la mayor tasa de obesidad de los países desarrollados con 34%, con más del 60% de la población oficialmente con “sobrepeso”. Esas cifras siguen aumentando. Además, los estadounidenses obtienen 21% de sus calorías diarias de bebidas, un número que se ha triplicado en las últimas tres décadas. Los consumidores todavía desean bebidas saborizadas pero buscan alternativas con menos calorías.
4. ***Imagen antisistema:*** Los milenarios (nacidos entre 1977 y 2000) mantienen una mayor aversión a los mensajes de marketing masivo y a las corporaciones globales que los miembros de la Generación X y los Baby Boomers.

### Amenazas

1. ***Espacio de anaquel limitado:*** Mientras que la competencia es generalmente una amenaza para cualquier tipo de producto, la competencia en la venta minorista de bebidas es particularmente alta debido al limitado espacio de venta minorista. Tener en existencias un nuevo producto de bebidas requiere que los minoristas reduzcan espacio de anaquel o de refrigerador ya ocupado por otras marcas.
2. ***Imagen de aguas mejoradas:*** Actualmente, la imagen de aguas mejoradas es cuestionada, mientras Coca-Cola se defiende de una demanda colectiva que la acusa violar las normas de la FDA al promover los beneficios de salud de su marca vitaminwater. La demanda reveló al agua embotellada número uno como agua azucarada con un mínimo valor nutricional.
3. ***Cuestiones medioambientales:*** Los grupos ambientalistas continúan educando al público sobre los costos ambientales del agua embotellada, incluyendo los residuos que llegan a los vertederos, las emisiones de carbono de la producción y transporte, y los efectos nocivos de los productos químicos en el plástico.

### Objetivos y cuestiones

Chill Beverage ha creado objetivos agresivos pero alcanzables para NutriWater para el primer y segundo año de entrada en el mercado.

#### Objetivos del primer año

Durante el año inicial en el mercado, Chill Beverage busca que NutriWater logre una participación de 2% del mercado de agua mejorada, o aproximadamente 30 millones de dólares en ventas, alcanzando el punto de equilibrio en el periodo final del año. Con un precio de venta promedio de 1.69 dólares, eso se equipara con un objetivo de ventas de 17 751 480 botellas.

#### Objetivos para el segundo año

Durante el segundo año, Chill Beverage revelará los sabores NutriWater adicionales, incluyendo variedades sin calorías. El objetivo del segundo año es duplicar las ventas del primer año, 60 millones de dólares.

#### Cuestiones

En el lanzamiento de esta nueva marca, la cuestión principal es la capacidad para crear conciencia de marca y una imagen de marca significativa basada en el posicionamiento que sea relevante para los segmentos de clientes meta. Chill Beverage invertirá en medios no tradicionales de promoción para lograr estos objetivos e impulsar el boca en boca. Establecer relaciones con distribuidores y minoristas también será fundamental para que el producto esté disponible y proporcionar comunicación de

puntos de compra. La conciencia y el conocimiento de marca serán medidos para ajustar los esfuerzos de marketing según sea necesario.

## Estrategia de marketing

La estrategia de marketing de NutriWater consistirá en desarrollar un posicionamiento de “más de lo mismo” basado en beneficios adicionales por el precio. La marca también establecerá diferenciación de canal, ya que estará disponible en lugares donde no lo están las principales marcas competidoras. El segmento meta principal es el de los milenarios. Este segmento se compone de los preadolescentes (10 a 12 años), adolescentes (de 13 a 18) y los adultos jóvenes (19 a 33). NutriWater se centrará específicamente en el mercado de adultos jóvenes. Subconjuntos de este segmento generacional incluyen a los atletas, los conscientes de la salud y los socialmente responsables.

### Posicionamiento

NutriWater se colocará sobre la propuesta de valor “Espera más”. Esto permitirá que la marca se diferencie a partir de las características del producto (esperar más contenido de vitaminas e ingredientes completamente naturales), beneficios deseables (esperar mayores beneficios nutricionales) y valores (hacer más por una causa social). El marketing se centrará en transmitir que NutriWater es algo más que sólo una bebida: brinda a los clientes mucho más por su dinero en variedad de formas.

### Estrategia de producto

NutriWater se venderá con todas las características descritas en la sección de Revisión del producto. A medida que se afiance la conciencia y aumente la disponibilidad minorista, estarán disponibles más variedades. Una versión sin calorías se agregará a la línea de productos, proporcionando un ajuste sólido con los beneficios buscados por los consumidores. La considerable experiencia de Chill Beverage en la consolidación de la marca se aplicará como parte integral de la estrategia de producto para NutriWater. Todos los aspectos de la mezcla de marketing serán consistentes con la marca.

### Precios

Hay poca variación de precio en la categoría de aguas mejoradas, especialmente entre las marcas líderes. Por esta razón, NutriWater seguirá una estrategia de precios basada en la competencia. Dado que NutriWater afirma tener una calidad superior, debe tener cuidado de no posicionarse como una alternativa de menor costo. Los fabricantes no citan los precios de lista de este tipo de bebidas, y éstos varían considerablemente según el tipo de punto de venta y si está refrigerado el producto o no. Los precios regulares para las botellas de 20 onzas de los productos competidores son tan bajos como 1.00 dólar en las tiendas minoristas de descuento y tan altos como 1.89 dólares en tiendas de conveniencia. Debido a que NutriWater inicialmente no estará dirigida a los minoristas de descuento y tiendas de conveniencia, esto le permitirá a Chill Beverage fijar sus precios en la gama que abarca de promedio al más alto para los productos similares en los mismos puntos de venta. Para las cadenas de supermercados, esto debería ser aproximadamente de 1.49 dólares por botella, aumentando el precio a 1.89 dólares en las tiendas naturistas y los centros de acondicionamiento físico, donde los precios tienden a ser mayores.

### Estrategia de distribución

Basándose en la información de Channels and Logistics Review, NutriWater empleará una estrategia de distribución selectiva con reconocidas tiendas regionales de abarrotes, tiendas de salud y de alimentos naturales y centros de acondicionamiento físico. Esta estrategia de distribución se ejecutará a través de una red de distribuidores independientes de bebidas, ya que ninguna de las demás grandes marcas de agua mejorada sigue esta estrategia. Chill Beverage obtuvo éxito para su principal línea de bebidas refrescantes Chill Soda utilizando este método. También colocó refrigeradores con el logotipo de la marca en espacios verdaderamente singulares como tiendas de patinetas, de surf y snowboard; salones de tatuaje y *piercing*; tiendas de moda y tiendas de música, lugares que exponen la marca a los clientes meta. Entonces, la marca de bebidas se amplió mediante la obtención de contratos con minoristas como Panera, Barnes & Noble, Target y Starbucks. Este mismo enfoque se tomará con NutriWater iniciando en pequeño, luego expandiéndose a grandes cadenas. NutriWater no se dirigirá a las mismas tiendas utilizadas originalmente por Chill Soda, debido a que muchos de esos puntos de venta eran únicos para el posicionamiento y cliente meta para la marca de bebidas refrescantes Chill Soda.

### Estrategia de comunicación de marketing

Como en el caso de la marca central de Chill Soda, la estrategia de comunicación de marketing para NutriWater no seguirá una estrategia basada en la publicidad tradicional de comunicación masiva. Inicialmente no habrá ninguna publicidad por radio o televisión, ni impresa. Los recursos promocionales para NutriWater se centrarán en tres áreas:

- **Marketing online y móvil:** El cliente meta típico para NutriWater pasa más tiempo online que con medios tradicionales de comunicación. Un componente esencial de esta estrategia será construir un sitio Web de la marca y conducir tráfico a ese sitio Web mediante la creación de presencia en las redes sociales, incluyendo Facebook, Google+ y Twitter. La marca de NutriWater también incorporará servicios basados en localización como Foursquare y Facebook Places para ayudar a impulsar el tráfico a las ubicaciones minoristas. Una campaña de publicidad móvil para teléfonos proporcionará apoyo adicional a los esfuerzos de la Web.
- **Promociones comerciales:** Igual que la marca central de Chill Soda, el éxito de NutriWater dependerá de las relaciones con los minoristas para crear la disponibilidad del producto. Los principales incentivos para los minoristas incluirán anuncios de display de punto de compra, refrigeradores con la marca, e incentivos por volumen y concursos. Esta estrategia de marketing de empujar se combinará con las otras estrategias de jalar.
- **Marketing de eventos:** NutriWater desplegará equipos de la marca en vehículos recreativos para distribuir muestras de productos en eventos como competencias de esquí y snowboard, torneos de golf, y conciertos.

### Investigación de marketing

Para seguir siendo coherente con el enfoque promocional online, así como con métodos de investigación que efectivamente lleguen a los clientes meta, Chill Beverage supervisará los debates online a través de servicios como Radian6. De esta manera, la empresa medirá las percepciones de marca de los clientes, los productos y la satisfacción general. Para el futuro desarrollo del producto y nuevos puntos de distribución, se utilizarán métodos de *crowdsourcing*.

## Programas de acción

NutriWater se introducirá en febrero. Los siguientes son los resúmenes de los programas de acción utilizados durante los primeros seis meses del año para alcanzar los objetivos fijados.

**Enero:** Representantes de Chill Beverage trabajarán tanto con los distribuidores independientes como con los minoristas para capacitarlos en la campaña de promoción comercial, incentivos y ventajas de vender NutriWater. Los representantes también garantizarán que los distribuidores y minoristas estén capacitados sobre las características del producto y sus beneficios, así como instrucciones para mostrar los refrigeradores y materiales de punto de compra. El sitio Web de la marca y otros sitios como Facebook presentarán información de primicias sobre el producto, así como las fechas de disponibilidad y sus ubicaciones. El barullo aumentará al proporcionar muestras de producto a revisores seleccionados de productos, líderes de opinión, blogueros influyentes y celebridades.

**Febrero:** En la fecha de disponibilidad, los refrigeradores de producto y displays de punto de venta serán colocados en las ubicaciones minoristas. La campaña completa de la marca en las redes sociales y sitio Web se lanzará con esfuerzos completos en Facebook, Google+ y Twitter. Esta campaña impulsará el eslogan de “Espera más”, e ilustrará las formas en que NutriWater ofrece más de lo esperado en características del producto; sus beneficios deseables y los valores asociados al donar a Vitamin Angels y a la causa social de combatir la deficiencia de vitaminas en los niños.

**Marzo:** Para mejorar la campaña de marketing social y online, se empleará los servicios basados en localización Foursquare y Facebook Places para impulsar el tráfico a los minoristas. Los displays de punto de compra muestra y señalización se actualizarán para apoyar estos esfuerzos y continuar apoyando a los minoristas. El mensaje de esta campaña se centrará en todos los aspectos de “Esperar más”.

**Abril:** Una campaña de publicidad móvil proporcionará apoyo adicional, conducirá el tráfico al sitio Web de la marca y a sus sitios de redes sociales, así como impulsará el tráfico a los minoristas.

**Mayo:** Un concurso de ventas comercial ofrecerá incentivos adicionales y premios a los distribuidores y minoristas que vendan más NutriWater durante un periodo de cuatro semanas.

**Junio:** Una campaña de marketing de eventos será movilizar un equipo de representantes de la NutriWater en vehículos recreativos de NutriWater a conciertos y eventos deportivos. Esto proporcionará visibilidad adicional para la marca, y dará a los clientes y clientes potenciales la oportunidad de probar los productos.

## Presupuestos

Chill Beverage ha fijado un objetivo de ventas minoristas para el primer año de 30 millones de dólares con un precio de venta promedio proyectado de 1.69 dólares por unidad para un total de 17 751 480 unidades vendidas. Con un precio mayorista promedio de 85 centavos de dólar por unidad, esto proporciona ingresos de poco más de 15 millones de dólares. Chill Beverage espera alcanzar el punto de equilibrio durante el periodo final del primer año. Un análisis de punto de equilibrio supone ingresos mayoristas por unidad de 85 centavos de dólar por unidad, un costo variable por unidad de 14 centavos, y costos fijos estimados para el primer año de 12 500 000 dólares. Con base en estos supuestos, el cálculo del punto de equilibrio es:

$$\frac{\$12\ 500\ 000}{\$0.85/\text{unidad} - \$0.14/\text{unidad}} = 17\ 605\ 634$$

## Controles

Chill Beverage está planeando medidas de estricto control para vigilar de cerca la calidad del producto, la conciencia de marca, la imagen de marca y la satisfacción del cliente. Esto permitirá a la empresa reaccionar con rapidez para corregir cualquier problema que pueda surgir. Otras señales de advertencia temprana monitoreadas por señales de desviación del plan incluyen las ventas mensuales (por segmento y por canal) y los gastos mensuales. Dada la volatilidad del mercado, los planes de contingencia están también listos para abordar los veloces cambios en el entorno así como el cambio de las preferencias del consumidor, nuevos productos y nueva competencia.

*Fuentes:* Jeffrey Klineman, “Restoring an Icon”, *Beverage Spectrum Magazine*, diciembre de 2010, págs. 16 a 18; Ryan Underwood, “Jonesing for Soda”, *Fast Company*, 19 de diciembre de 2007, en [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); “New Playbook at Jones Soda”, *Beverage Spectrum Magazine*, marzo de 2008; Matt Casey, “Enhanced Options Divide a Category”, *Beverage Spectrum Magazine*, diciembre de 2008, p. 74; información de producto y mercado obtenida de [www.sobe.com](http://www.sobe.com), [www.vitaminwater.com](http://www.vitaminwater.com), [www.nestlewaters.com](http://www.nestlewaters.com), [www.drinkarizona.com](http://www.drinkarizona.com) y [www.jonessoda.com](http://www.jonessoda.com), septiembre de 2011.



# Apéndice 3 Marketing por números

Los gerentes de marketing ahora están obligados a una mayor rendición de cuentas por las consecuencias financieras de sus acciones. Este apéndice proporciona una introducción básica para medir el rendimiento financiero del marketing. Tal análisis financiero da una guía a los mercadólogos para tomar decisiones de marketing sensatas y para evaluar los resultados de esas decisiones.

El apéndice está concebido alrededor de un hipotético fabricante de productos electrónicos de consumo: HD. La empresa está lanzando un reproductor de discos de Internet TV Blu-ray que reproduce discos de Blu-ray y de video en 3D, así como videos y programas de televisión transmitidos por Internet en los televisores de alta definición y 3D. En este apéndice analizaremos las diversas decisiones que los gerentes de marketing de HD deben tomar antes y después del lanzamiento del nuevo producto.

Este apéndice está organizado en tres secciones. La *primera* presenta la fijación de precios, de punto de equilibrio y de análisis de margen que guiarán el lanzamiento del nuevo producto de HD. La *segunda sección* analiza las estimaciones de la demanda, el presupuesto de marketing y las medidas de rendimiento de marketing. Comienza con un análisis de la estimación del potencial de mercado y de las ventas de la compañía. A continuación, introduce el presupuesto de marketing, como se ilustra a través de un estado de ganancias y pérdidas *pro forma* seguido de un estado de ganancias y pérdidas real. Subsecuentemente comentamos medidas de rendimiento de marketing, con un enfoque en ayudar a los gerentes de marketing para defender mejor sus decisiones desde una perspectiva financiera. La *tercera sección* analiza las consecuencias financieras de diversas tácticas de marketing.

Cada una de las tres secciones termina con un conjunto de ejercicios cuantitativos que le brindan una oportunidad para aplicar los conceptos que ha aprendido en situaciones más allá de HD.

## Fijación de precios, punto de equilibrio y análisis de margen

### Consideraciones de precios

Determinar el precio es una de las más importantes decisiones de la mezcla de marketing. Los factores limitantes son la demanda y los costos. Los factores de demanda, como el valor percibido por el comprador, determinan el precio máximo. Los costos de la empresa establecen el precio mínimo. Además de estos dos factores, los mercadólogos deben considerar los precios de los competidores y otros factores como requisitos de los revendedores, regulaciones gubernamentales y objetivos de la empresa.

La mayoría de los productos competidores de reproductores de discos de Internet TV Blu-ray se venden a precios entre \$100 y \$600, pero algunos se venden por más de \$1 000. Primero consideraremos la decisión de precios de HD desde una perspectiva de costos. Después, consideraremos el valor del consumidor, el entorno competitivo y los requisitos del revendedor.

#### Determinación de costos

Recuerde que hay varios tipos de costos, como se vio en el capítulo 10. Los **costos fijos** no varían con el nivel de producción o de ventas e incluyen gastos como renta, interés, depreciación y salarios administrativos y gerenciales. Independientemente del nivel de producción, la empresa debe pagar estos costos. Mientras que los costos fijos totales permanecen constantes a medida que aumenta la producción, el costo fijo unitario (o costo fijo promedio) disminuirá a medida que aumenta la producción porque el total de costos fijos se reparten entre más unidades de salida. Los **costos variables** varían directamente con el nivel de producción e incluyen los costos relacionados con la producción directa del producto (tales como los costos de bienes vendidos, COGS) y muchos de los costos de marketing asociados con su comercialización. Aunque estos costos tienden a ser uniformes para cada

#### Costos fijos

Costos que no varían con el nivel de producción o ventas.

#### Costos variables

Costos que varían directamente con el nivel de producción.

### Costos totales

Suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel determinado de producción.

unidad producida, se llaman variables porque su total varía con el número de unidades producidas. Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel dado de producción.

HD ha invertido \$10 millones en la remodelación de una instalación existente para fabricar el nuevo productor. La compañía estima que, una vez iniciada la producción, incurrirá en costos fijos de \$20 millones por año. El costo variable de producir cada dispositivo se estima en \$125 y se espera que mantenga ese nivel para la capacidad de producción instalada.

## Fijación de precios en función de los costos

### Fijación de precios mediante márgenes

Fijar el precio de un artículo mediante un incremento estándar al costo del producto.

HD comienza con el enfoque basado en el costo para fijar sus precios, como se analizó en el capítulo 10. Recuerde que el método más sencillo, la **fijación de precios mediante márgenes**, simplemente agrega un margen estándar al costo del producto. Sin embargo, para utilizar este método, HD debe especificar las ventas unitarias esperadas para determinar los costos totales por unidad. Los costos variables unitarios permanecerán constantes independientemente de la producción, pero los *costos fijos unitarios promedio* disminuirán como resultado de los aumentos en la producción.

Para exemplificar este método, supongamos que HD tiene costos fijos de \$20 millones y costos variables de \$125 por unidad, y espera ventas unitarias de 1 millón de reproductores. Así, el costo unitario está dado por:

$$\text{Costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costos fijos}}{\text{ventas unitarias}} = \$125 + \frac{\$20\,000\,000}{1\,000\,000} = \$145$$

### Costos relevantes

Costos que ocurrirán en el futuro y que variarán de acuerdo con las alternativas que están siendo consideradas.

Observe que *no* se incluye la inversión inicial de \$10 millones en la cifra del costo fijo total. No se considera un costo fijo porque no es un *costo relevante*. Los **costos relevantes** son aquellos en los que se ocurrirá en el futuro y variarán entre las alternativas consideradas. La inversión de HD para remodelar las instalaciones de fabricación fue un costo único que no se volverá a producir en el futuro. Tales costos pasados son *costos irrecuperables o costos hundidos*, y no hay que considerarlos en análisis futuros.

También observe que si HD vende su producto a \$145, el precio es igual al costo total por cada unidad. Éste es el **precio de punto de equilibrio**, es decir, el precio en el que el ingreso (precio) por cada unidad es igual a los costos de cada unidad y las utilidades son de cero.

Supongamos que HD no quiere simplemente alcanzar el punto de equilibrio, sino ganar un margen del 25% en las ventas. El precio con margen de HD es:<sup>1</sup>

$$\text{Precio con margen} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento deseado sobre las ventas})} = \frac{\$145}{1 - 0.25} = \$193.33$$

Éste es el precio en que HD vendería el producto a los distribuidores, tales como mayoristas o minoristas, para obtener una utilidad del 25% sobre las ventas.

Otro enfoque que podría utilizar HD se denomina **fijación de precios por rendimiento sobre la inversión (ROI)** (o **fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad**). En este caso, la empresa *consideraría* la inversión inicial de \$10 millones, pero sólo para determinar el importe del objetivo de las utilidades. Supongamos que la empresa quiere un 30% de rendimiento sobre su inversión. El precio necesario para satisfacer este requisito puede determinarse por:

$$\text{Precio por ROI} = \text{precio unitario} + \frac{\text{ROI} \times \text{inversión}}{\text{Ventas unitarias}} = \$145 + \frac{0.3 \times \$10\,000\,000}{1\,000\,000} = \$148$$

Es decir, si HD vende su producto a \$148, obtendrá un 30% en el rendimiento de su inversión inicial de \$10 millones.

En estos cálculos de precios, el costo unitario es una función de las ventas esperadas, que fueron estimadas en 1 millón de unidades. Pero ¿qué pasaría si las ventas reales fueran inferiores? Entonces el costo unitario sería mayor porque los costos fijos se distribuirían entre menos unidades y el porcentaje del margen sobre las ventas, o ROI, sería menor. Alternativamente, si las ventas son superiores a las unidades de 1 millón estimadas, los costos por unidad serían inferiores a \$145, así que un precio menor produciría el margen deseado en las ventas o ROI. Es importante tener en cuenta que estos métodos de fijación de precios basados en el costo están enfocados *internamente* y no consideran la demanda de los precios de la competencia, o los requisitos de los revendedores. Debido a que HD estará vendiendo este producto a los consumidores a través de mayoristas y minoristas

que ofrecen marcas de la competencia, la empresa debe considerar la fijación de precios mediante márgenes desde esta perspectiva.

## Ajuste de precio basado en factores externos

Mientras que los costos determinan el precio mínimo, HD también debe tener en cuenta factores externos al establecer el precio. HD no tiene la última palabra en lo que se refiere al precio final de su producto a los consumidores; ésa la tienen los minoristas. Así que debe comenzar con su precio de venta sugerido y trabajar hacia atrás. Al hacerlo, HD debe tener en cuenta los márgenes requeridos por los distribuidores que venden el producto a los consumidores.

En general, un **margen** en importe es la diferencia entre el precio de venta de una empresa de un producto y el costo para fabricarlo o comprarlo. Para un minorista, entonces, el margen es la diferencia entre el precio que cobra a los consumidores y el costo que el minorista debe pagar por el producto. Por lo tanto, para cualquier nivel de distribuidor es:

$$\text{Margen en importe} = \text{precio de venta} - \text{costo}$$

Los márgenes se expresan como un porcentaje, y hay dos maneras diferentes de calcular los márgenes: sobre *costo* o sobre *precio de venta*:

$$\text{Porcentaje del margen sobre el costo} = \frac{\text{margen en importe}}{\text{costo}}$$

$$\text{Porcentaje del margen sobre el precio de venta} = \frac{\text{margen en importe}}{\text{precio de venta}}$$

Para aplicar el análisis de margen del revendedor, HD debe primero establecer el precio de venta sugerido y trabajar hacia atrás hasta el precio al que debe vender el producto a un mayorista. Supongamos que los minoristas esperan un margen de 30% y los mayoristas quieren un margen de 20%, calculados con base en sus respectivos precios de venta. Además, supongamos que HD establece un precio de venta sugerido por el fabricante (MSRP) de \$299.99 para su producto.

HD eligió el MSRP de \$299.99 porque es inferior a los precios de la mayoría de los competidores pero no es tan bajo como para que los consumidores lo perciban como de mala calidad. Además, la investigación de la compañía demuestra que está por debajo del umbral en el que más consumidores están dispuestos a comprar el producto. Al utilizar las percepciones de los compradores de valor y no el costo del vendedor para determinar el MSRP, HD está utilizando la **fijación de precios basada en el valor**. Para mayor simplicidad, utilizaremos un MSRP de \$300 en los siguientes análisis.

Para determinar el precio que HD cobrará a los mayoristas, debemos primero restar el margen del minorista del precio de venta minorista para determinar el costo del minorista ( $\$300 - (\$300 \times 0.30) = \$210$ ). El costo del minorista es el precio del mayorista, de modo que a continuación HD resta el margen del mayorista ( $\$210 - (\$210 \times 0.20) = \$168$ ). Por lo tanto, la **cadena de márgenes** que representa la secuencia de márgenes utilizada por las empresas en cada nivel de un canal para el nuevo producto de HD es:

Precio de venta sugerido:	\$300
menos margen del minorista (30%):	<u>-\$ .90</u>
Costo del minorista /precio del mayorista:	\$210
menos margen del mayorista (20%):	<u>-\$ .42</u>
Costo del mayorista/ precio de HD:	\$168

Al restar los márgenes para cada nivel de la cadena de márgenes, HD llega a un precio del producto para los mayoristas de \$168.

## Análisis de punto de equilibrio y de margen

Los análisis anteriores arrojan un precio basado en el valor de \$168 por producto de HD. Aunque este precio es superior al precio de punto de equilibrio de \$145 y cubre los costos, ese precio supone una demanda de 1 millón de unidades. Pero ¿cuántas unidades y qué importe de ventas debe HD lograr

para llegar al punto de equilibrio al precio de \$168? ¿Y qué nivel de ventas debe lograrse para alcanzar diversos objetivos de utilidades? Estas preguntas pueden ser respondidas a través del análisis de punto de equilibrio y de margen.

### Determinar el volumen unitario del punto de equilibrio y el importe de ventas

Con base en la comprensión de los costos, el valor del cliente, el entorno competitivo y los requisitos de los revendedores, HD ha decidido fijar su precio a mayoristas en \$168. A ese precio, ¿qué nivel de ventas se necesitará para que HD llegue al punto de equilibrio u obtenga utilidades sobre su producto? El **análisis de punto de equilibrio** determina el volumen unitario y el importe de las ventas necesarios para ser rentables, con un precio concreto y una estructura de costos determinados. En el punto de equilibrio, los ingresos totales son iguales a los costos totales y el beneficio es cero. Por encima de este punto, la compañía obtendrá utilidades; por debajo de él, lo perderá. HD puede calcular el volumen de punto de equilibrio mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Volumen de punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo unitario variable}}$$

### Análisis de punto de equilibrio

Análisis para determinar el volumen unitario e importe de ventas necesario para ser rentable con una estructura de precios y costos determinada.

### Contribución unitaria

Cantidad en la que cada unidad contribuye a cubrir los costos fijos: la diferencia entre el precio y los costos variables.

El denominador (precio — costo unitario variable) se llama **contribución unitaria** (se conoce también como margen de contribución). Representa la cantidad que aporta cada unidad para cubrir los costos fijos. El volumen de punto de equilibrio representa el nivel de producción en el cual están cubiertos todos los costos (variables y fijos). En caso de HD, el volumen unitario de punto de equilibrio es:

$$\text{Volumen de punto de equilibrio} = \frac{\text{costo fijo}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$20\,000\,000}{\$168 - \$125} = 465\,116.2 \text{ unidades}$$

Así, con la estructura de costos y precios dada, HD alcanzará el punto de equilibrio en las 465 117 unidades.

Para determinar el importe de ventas para alcanzar el punto de equilibrio, simplemente multiplique el volumen de punto de equilibrio por el precio de venta:

$$\text{Ventas de PE} = \text{PE}_{\text{vol}} \times \text{precio} = 465\,117 \times \$168 = \$78\,139\,656$$

### Margen de contribución

Contribución unitaria dividida entre el precio de venta.

Otra forma de calcular el importe de ventas de punto de equilibrio es utilizar el margen de contribución en porcentaje (en lo sucesivo, el **margen de contribución**), que es la contribución unitaria dividida entre el precio de venta:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{precio} - \text{costo variable}}{\text{precio}} = \frac{\$168 - \$125}{\$168} = 0.256 \text{ o } 25.6\%$$

Entonces,

$$\text{Ventas de punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución}} = \frac{\$20\,000\,000}{0.256} = \$78\,125\,000$$

Observe que la diferencia entre los dos cálculos de ventas de punto de equilibrio se debe al redondeo.

Tales análisis de punto de equilibrio ayudan a HD al mostrarle el volumen requerido para cubrir los costos: si la capacidad de producción no puede alcanzar este nivel, la empresa no debe lanzar este producto. Sin embargo, el volumen de punto de equilibrio de la unidad se encuentra dentro de la capacidad de HD. Por supuesto, la cuestión más importante es si HD puede vender este volumen al precio de \$168. Abordaremos esa cuestión un poco más adelante.

Comprender el margen de contribución también es útil en otros tipos de análisis, especialmente si los precios unitarios y los costos unitarios variables son desconocidos, o si una empresa (digamos, un minorista) vende muchos productos a diferentes precios y conoce el porcentaje que representan los costos totales variables de ventas. Mientras que la *contribución unitaria* es la diferencia entre el precio de venta y los costos unitarios variables, la *contribución total* es la diferencia entre el total de las ventas y los costos totales variables. El margen de contribución total puede calcularse por:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{Ventas totales} - \text{costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}$$

Independientemente del nivel actual de ventas, si la empresa sabe qué porcentaje de las ventas está representado por los costos variables, es posible calcular el margen de contribución. Por ejemplo, el costo variable de HD es \$125, o 74% del precio de venta ( $\$125 \div \$168 = 0.74$ ). Eso significa que por cada \$1 de ingresos por ventas para HD, \$0.74 representa los costos variables y la diferencia (\$0.26) representa la contribución a los costos fijos. Pero incluso si la empresa no conoce su precio unitario y el costo variable unitario, se puede calcular el margen de contribución de las ventas totales y los costos totales variables o de conocimiento de la estructura total de costos. Puede establecer ventas totales igual al 100%, independientemente de la cantidad absoluta, y determinar el margen de contribución:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{100\% - 74\%}{100\%} = \frac{1 - 0.74}{1} = 1 - 0.74 = 0.26 \text{ o } 26\%$$

Tenga en cuenta que esto coincide con el porcentaje calculado a partir del precio unitario y la información de costo unitario variable. Este cálculo alternativo será muy útil más adelante, cuando se analice diversas decisiones de marketing.

## Determinar el “punto de equilibrio” para objetivos de utilidades

Aunque es útil conocer el punto de equilibrio, la mayoría de las empresas están más interesadas en obtener una ganancia. Supongamos que a HD le gustaría obtener una ganancia de \$5 millones en el primer año. ¿Cuántas unidades debe vender al precio de \$168 para cubrir sus costos fijos y producir esta ganancia? Para determinar esta cantidad, HD puede simplemente sumar la cifra de utilidades a los costos fijos y dividir nuevamente entre la contribución unitaria para determinar las ventas unitarias:

$$\text{Volumen unitario} = \frac{\text{Costo fijo + objetivo de utilidades}}{\text{Precio – costo variable}} = \frac{\$20\,000\,000 + \$5\,000\,000}{\$168 - \$125} = 581\,395.3 \text{ unidades}$$

Así, para obtener una ganancia de \$5 millones, HD debe vender 581 396 unidades. Multiplicar esta cantidad por el precio para determinar el importe necesario de ventas para lograr una utilidad de \$5 millones:

$$\text{Importe de ventas} = 581\,396 \text{ unidades} \times \$168 = \$97\,674\,528$$

o utilizar el margen de contribución:

$$\text{Ventas} = \frac{\text{Costo fijo + objetivo de utilidades}}{\text{Precio – costo variable}} = \frac{\$20\,000\,000 + \$5\,000\,000}{0.256} = \$97\,656\,250$$

Una vez más, tenga en cuenta que la diferencia entre los dos cálculos de ventas de punto de equilibrio se debe al redondeo de las cifras.

Como vimos anteriormente, un objetivo de utilidades puede declararse como una meta de rendimiento sobre la inversión. Por ejemplo, recuerde que HD quiere un rendimiento de 30% sobre su inversión de \$10 millones. Por lo tanto, su objetivo absoluto de utilidades es de \$3 millones ( $\$10\,000\,000 \times 0.30$ ). Este objetivo de utilidades se trata de la misma manera que el ejemplo anterior:<sup>2</sup>

$$\text{Volumen unitario} = \frac{\text{Costo fijo + objetivo de utilidades}}{\text{Precio – costo variable}} = \frac{\$20\,000\,000 + \$3\,000\,000}{\$168 - \$125} = 534\,884 \text{ unidades}$$

$$\text{Importe de ventas} = 534\,884 \text{ unidades} \times \$168 = \$89\,860\,512$$

O

$$\text{Importe de ventas} = \frac{\text{Costo fijo + objetivo de utilidades}}{\text{Margen de contribución}} = \frac{\$20\,000\,000 + \$3\,000\,000}{0.256} = \$89\,843\,750$$

Por último, HD puede expresar su objetivo de utilidades como porcentaje de las ventas, lo cual también se vio en anteriores análisis de precios. Suponga que HD desea un 25% de rendimiento sobre las ventas. Para determinar el volumen unitario y de ventas necesario para lograr este objetivo, el

cálculo es un poco diferente al de los dos ejemplos anteriores. En este caso, se incorpora el objetivo de utilidades en la contribución unitaria como un costo variable adicional. Véalo de esta manera: si el 25% de cada venta debe ir hacia las utilidades, eso deja sólo el 75% del precio de venta para cubrir los costos fijos. Así, la ecuación queda:

$$\text{Volumen unitario} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio} - \text{costo variable} - (0.25 \times \text{precio})} \quad \text{o} \quad \frac{\text{Costo fijo}}{(0.75 \times \text{precio}) - \text{costo variable}}$$

Así,

$$\text{Volumen unitario} = \frac{\$20\,000\,000}{(0.75 \times \$168) - \$125} = 20\,000\,000 \text{ unidades}$$

$$\text{Importe necesario de ventas} = 20\,000\,000 \times \text{unidades} \times \$168 = \$3\,360\,000\,000$$

Así, ¡HD tendría que alcanzar más de \$3 000 millones en ventas para lograr un 25% de rendimiento sobre las ventas dado su actual precio y estructura de costos! ¿Sería posible que pudiera lograr este nivel de ventas? El punto importante es: aunque el análisis de punto de equilibrio puede ser útil para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos o para lograr un objetivo establecido de utilidades, no le dice a la empresa si es *possible* alcanzar ese nivel de ventas al precio especificado. Para abordar esta cuestión, HD necesita estimar la demanda para este producto.

Sin embargo, antes de continuar, detengámonos a aplicar los conceptos cubiertos hasta ahora. Ya que usted ha visto los conceptos de fijación de precios y de punto de equilibrio en acción y la manera en que se relacionan con el nuevo producto de HD, aquí hay varios ejercicios para aplicar lo que ha aprendido en otros contextos.

## Marketing por números, conjunto de ejercicios uno

- 1.1** Sanborn, un fabricante de rejillas de acondicionamiento de aire, tiene un costo de \$55 para cada unidad que produce. Sus costos fijos totales son de \$2 millones. La empresa fabrica 500 000 unidades; calcule lo siguiente:
  - a. costo unitario
  - b. precio mediante margen si la compañía desea un 10% de rendimiento sobre las ventas
  - c. precio ROI si la empresa desea un 25% de rendimiento sobre la inversión de \$1 millón
- 1.2** Una decoradora de interiores compra artículos para vender en su tienda. Adquiere una lámpara en \$125 y la vende por \$225. Determinar lo siguiente:
  - a. margen en importe
  - b. porcentaje de margen sobre el costo
  - c. porcentaje de margen sobre el precio de venta
- 1.3** Un consumidor compra un tostador a un minorista por \$60. El margen del minorista es 20% y el margen del mayorista es 15%, ambos basados en el precio de venta. ¿A qué precio el fabricante vende el producto a los mayoristas?
- 1.4** Un fabricante de aspiradoras tiene un costo unitario de \$50 y desea lograr un margen de 30% basado en el precio de venta. El fabricante vende directamente a un minorista que luego agrega un margen fijo de 40% basado en el precio de venta; determine el precio minorista que es cobrado a los consumidores.
- 1.5** Advanced Electronics fabrica DVD y vende directamente a los minoristas que normalmente los vende en \$20. Los minoristas toman un margen de 40% basado en el precio de venta minorista. La información de costos de Advanced es la siguiente:

Paquete y disco DVD	\$2.50/DVD
Regalías	\$2.25/DVD
Publicidad y promoción	\$500 000
Indirectos	\$200 000

Calcular lo siguiente:

- contribución unitaria y margen de contribución
- volumen de punto de equilibrio en unidades de DVD e importe monetario
- volumen en unidades de DVD e importe necesario de ventas si el objetivo de utilidades de Advanced es 20% de utilidades sobre las ventas
- utilidad neta si se venden 5 millones de DVD

## Estimaciones de la demanda, el presupuesto de marketing y medidas de rendimiento de marketing

### Potencial de mercado y estimaciones de ventas

HD ahora ha calculado las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio y lograr diversos objetivos de utilidades sobre su nuevo producto. Sin embargo, la empresa necesita más información acerca de la demanda con el fin de evaluar la viabilidad para alcanzar los niveles necesarios de ventas. Esta información también es necesaria para las decisiones de producción y otras. Por ejemplo, los programas de producción deben ser desarrollados y es necesario planificar las tácticas de marketing.

La **demandas total del mercado** de un producto o servicio es el volumen total que sería comprado por un grupo definido de consumidores en un área geográfica determinada en un periodo de tiempo definido en un entorno de marketing dado, y con un nivel y mezcla definidos de un esfuerzo de marketing empresarial. La demanda total del mercado no es un número fijo, sino una función de las condiciones establecidas. Por ejemplo, la demanda del mercado total para el próximo año para este tipo de producto dependerá de cuánto gasten los demás productores en la comercialización de sus marcas. También depende de muchos factores ambientales: las regulaciones del gobierno, las condiciones económicas y el nivel de confianza de los consumidores en un mercado determinado, por ejemplo. El límite superior de la demanda del mercado se llama **mercado potencial**.

Un método general pero práctico que HD podría utilizar para estimar la demanda total del mercado utiliza tres variables: 1) el número de compradores potenciales, 2) la cantidad adquirida por un comprador promedio por año y 3) el precio de una unidad promedio. Usando estos números, HD puede estimar la demanda total del mercado como sigue:

$$Q = n \times q \times p$$

Donde

- $Q$  = demanda total del mercado
- $n$  = número de compradores en el mercado
- $q$  = cantidad adquirida por un comprador promedio por año
- $p$  = precio de una unidad promedio

### Método de proporción en cadena

Estimación de la demanda de mercado mediante la multiplicación de un número base por una cadena de porcentajes de ajuste.

Una variación de este enfoque es el **método de proporción en cadena**. Este método consiste en multiplicar un número base por una cadena de porcentajes de ajuste. Por ejemplo, el producto de HD está diseñado para reproducir películas de DVD de alta definición en televisores de alta definición, así como reproducir videos que se descargan mediante *streaming* de Internet. Así, los consumidores que no poseen una televisión de alta definición probablemente no comprarán este reproductor. Además, sólo los hogares con acceso a Internet de banda ancha será capaces de utilizarlo. Por último, no todas las familias con conexión a Internet propietarias de HDTV estarán dispuestas y podrán adquirir este producto. HD puede estimar la demanda estadounidense mediante una cadena de cálculos como la siguiente:

Número total de los hogares estadounidenses

- × El porcentaje de hogares estadounidenses dueños de HDTV con acceso a Internet de banda ancha
- × El porcentaje de estos hogares dispuestos y capaces de comprar este dispositivo

La oficina del U.S. Census Bureau estima que hay aproximadamente 113 millones hogares en los Estados Unidos.<sup>3</sup> La investigación de HD indica que 60% de los hogares poseen al menos un

HDTV y tienen acceso a Internet de banda ancha. Finalmente, la investigación de la empresa también revela que el 30% de los hogares poseen el ingreso discrecional necesario y están dispuestos a comprar un producto como éste. Entonces, el número total de hogares dispuestos y capaces de comprar este producto es:

$$113 \text{ millones de hogares} \times 0.60 \times 0.30 = 20.34 \text{ millones de hogares}$$

Los hogares probablemente comprarán sólo un dispositivo de Internet TV. Suponiendo que el precio minorista promedio de todas las marcas sea de \$350 para este producto, la estimación de la demanda total del mercado es la siguiente:

$$20.34 \text{ millones hogares} \times 1 \text{ dispositivo por hogar} \times \$350 = \$7\,119\,000\,000$$

Esta sencilla cadena de cálculos dará a HD sólo una estimación aproximada de la demanda potencial. Sin embargo, cadenas más detalladas que impliquen segmentos adicionales y otros factores de calificación generaría estimaciones más precisas y refinadas. Aun así, éstas son sólo *estimaciones* del potencial de mercado. Se basan en gran medida en suposiciones sobre porcentajes de ajuste, cantidad promedio y precio promedio. Así, HD debe asegurarse de que sus supuestos sean razonables y defendibles. Como puede verse, el potencial del mercado total en importe de ventas puede variar ampliamente dado el precio promedio utilizado. Por esta proporción, HD utilizará el potencial de ventas unitarias para determinar su estimación de ventas para el próximo año. El potencial del mercado en términos de unidades es 20.34 millones (20.34 millones de hogares  $\times$  1 dispositivo por hogar).

Suponiendo que HD pronostica una participación de mercado de 3.66% en el primer año después del lanzamiento de este producto, entonces podrá pronosticar ventas a 20.34 millones unidades  $\times 0.0366 = 744\,444$  unidades. A un precio de venta de \$168 por unidad, esto se traduce en ventas de \$125 066 592 (744 444 unidades  $\times$  \$168 por unidad). Para mayor simplicidad, los análisis siguientes utilizarán ventas pronosticadas de \$125 millones.

Esta estimación de volumen unitario está dentro de la capacidad de producción de HD y supera no sólo la estimación de punto de equilibrio (465 117 unidades) calculada anteriormente, sino también el volumen necesario para realizar una utilidad de \$5 millones (581 396 unidades) o un rendimiento sobre la inversión de 30% (534 884 unidades). Sin embargo, este pronóstico no alcanza el volumen necesario para obtener un 25% en el rendimiento sobre las ventas ( $\pm 20$  millones de unidades!) y puede requerir que HD revise sus expectativas.

Para evaluar las utilidades esperadas, es necesario considerar los gastos presupuestados para el lanzamiento de este producto. Para ello, construimos un estado de ganancias y pérdidas pro forma.

## El estado de ganancias y pérdidas, y el presupuesto de marketing

Todos los gerentes de marketing deben ser responsables del impacto sobre las utilidades de sus estrategias de marketing. Una herramienta importante para proyectar el impacto en las utilidades es un **pro forma** [o **estado de ganancias y pérdidas (proyectado)**] también conocido como **estado de ingresos** o **estado de operaciones**. Un estado pro forma muestra los ingresos proyectados menos los gastos presupuestados y estima las utilidades netas proyectadas de una organización, producto o marca, durante un periodo de planificación específico, generalmente de un año. Incluye costos directos de fabricación de producto, gastos de marketing presupuestados para alcanzar un determinado pronóstico de ventas y costos indirectos asignados a la organización o producto. Un estado de ganancias y pérdidas normalmente consta de varios componentes principales (ver ▶ **Tabla A3.1**):

- **Ventas netas:** Los ingresos brutos por ventas menos devoluciones y subsidios (por ejemplo, subsidios comerciales, en efectivo, por cantidad y promoción). Las ventas netas de HD para 2012 se estiman en \$125 millones, según lo determinado en el análisis anterior.
- **Costo de los bienes vendidos** (a veces llamado **costo de ventas**): El costo real de la mercancía vendida por un fabricante o revendedor. Incluye el costo de inventario, las compras y otros costos asociados con la fabricación de los productos. El costo de los bienes vendidos para HD se calcula en el 50% de las ventas netas, o \$62.5 millones.
- **Margen bruto** (o **utilidad bruta**): La diferencia entre las ventas netas y el costo de los bienes vendidos. El margen bruto de HD se estima en \$62.5 millones.
- **Gastos de operación:** Los gastos incurridos mientras se hacen negocios. Estos incluyen todos los demás gastos más allá de los costos de los bienes vendidos que son necesarios para realizar

### Pro forma (o estado de ganancias y pérdidas (proyectado) o estado de ingresos o estado de operaciones)

Estado que muestra los ingresos proyectados menos los gastos presupuestados y estima las utilidades netas proyectadas de una organización, producto o marca, durante un periodo de planificación específico, generalmente de un año.

► **Tabla A3.1**

**Estado pro forma de ganancias y pérdidas para el periodo de 12 meses terminado el 31 de diciembre de 2012**

	Porcentaje de ventas
Ventas netas	\$125 000 000
Costo de los bienes vendidos	<u>62 500 000</u>
Margen bruto	\$62 500 000
Gastos de marketing	
Gastos de ventas	\$17 500 000
Gastos de promoción	15 000 000
Fletes	<u>12 500 000</u>
	45 000 000
Gastos generales y administrativos	36%
Salarios y gastos gerenciales	\$2 000 000
Indirectos	<u>3 000 000</u>
	<u>5 000 000</u>
4%	
Utilidad neta antes de impuestos	\$12 500 000
	10%

sus negocios. Los gastos de operación pueden ser presentados en total o desglosados en detalle. Aquí, los gastos operativos calculados para HD incluyen *gastos de marketing* y *gastos generales y administrativos*.

- **Gastos de marketing:** Incluyen los gastos de ventas, de promoción y de distribución. El nuevo producto se venderá a través de la fuerza de ventas de HD, por lo que la empresa presupuestó \$5 millones para sueldos de ventas. Sin embargo, debido a que los representantes de ventas ganan una comisión del 10% sobre las ventas, HD también debe agregar un componente variable a los gastos de ventas de \$12.50 millones (10% de las ventas netas de \$125 millones), para un gasto total presupuestado de ventas de \$17.50 millones. HD establece su publicidad y promoción para lanzar este producto en \$10 millones. Sin embargo, la compañía también presupuestó 4% de las ventas, o \$5 millones, para subsidios de publicidad cooperativa a los minoristas que promuevan el nuevo producto de HD en su publicidad. Así, el total presupuestado de gastos de publicidad y promoción es de \$15 millones (\$10 millones para publicidad más \$5 millones en subsidios de cooperativa). Por último, HD presupuestó 10% de las ventas netas, o \$12.50 millones, para los cargos de flete y entregas. En suma, los gastos de marketing totales se estimaron en \$17.50 millones + \$15 millones + \$12.50 millones = \$45 millones.
- **Gastos generales y administrativos:** Fueron estimados en \$5 millones, desglosados en \$2 millones para salarios administrativos y para gastos de la función de marketing, y \$3 millones para gastos indirectos asignados a este producto por los contadores corporativos (como depreciación, interés, mantenimiento y seguros). Los gastos totales para el año, entonces, fueron estimados en \$50 millones (\$45 millones de gastos de marketing + \$5 millones en gastos generales y administrativos).
- **Utilidad neta antes de impuestos:** Utilidad ganada después de haber restado todos los gastos. La utilidad neta estimada para HD antes de impuestos es de \$12.50 millones.

En total, como la tabla A3.1 lo muestra, HD espera obtener utilidades sobre su nuevo producto por \$12.50 millones en 2012. También es necesario considerar al porcentaje de ventas que representa cada componente del estado de ganancias y pérdidas, en la columna de la derecha. Estos porcentajes se determinan dividiendo la cifra de costo entre las ventas netas (es decir, los gastos de marketing representan el 36% de las ventas netas, determinado por \$45 millones ÷ \$125 millones). Como puede verse, HD proyecta una utilidad neta del rendimiento sobre las ventas de 10% en el primer año después del lanzamiento de este producto.

## Medidas del rendimiento de marketing

### Pro forma [o estado de ganancias y pérdidas (proyectado) o estado de ingresos o estado de operaciones]

Estado que muestra los ingresos proyectados menos los gastos presupuestados y estima las utilidades netas proyectadas de una organización, producto o marca, durante un periodo de planificación específico, generalmente de un año.

Ahora vamos a adelantar un año. El producto de HD ha estado en el mercado durante un año y la gerencia quiere evaluar su rendimiento de ventas y utilidades. Una forma de evaluar este rendimiento es calcular proporciones de rendimiento derivadas del **estado de ganancias y pérdidas** de HD (o **estado de ingresos o estado de operaciones**).

Mientras que el estado de ganancias y pérdidas pro forma muestra el rendimiento financiero *proyectado*, el estado de la ➤ **Tabla A3.2** muestra el rendimiento financiero *real* de HD basado en las ventas reales, el costo de mercancías vendidas y los gastos durante el año pasado. Comparando el estado de ganancias y pérdidas de un periodo a otro, HD puede medir el rendimiento contra los objetivos, reconocer tendencias favorables o desfavorables, y tomar las medidas correctivas adecuadas.

El estado de ganancias y pérdidas muestra que HD perdió \$1 millón en lugar de obtener las utilidades de \$12.50 millones proyectados en el estado pro forma. ¿Por qué? Una razón obvia es que las ventas netas quedaron \$25 millones por debajo de los estimados de ventas. Las menores ventas se traducen en menores costos variables asociados con la comercialización del producto. Sin embargo, tanto los costos fijos como el costo de los bienes vendidos como porcentaje de ventas superaron las expectativas. Por lo tanto, el margen de contribución del producto fue de 21% en lugar del porcentaje estimado de 26. Es decir, los costos variables representaron 79% de las ventas (55% para el costo de los bienes vendidos, 10% para las comisiones de venta, 10% para el transporte de mercancías y 4% para los subsidios de cooperativa). Recuerde que el margen de contribución puede calcularse restando esa fracción de uno ( $1 - 0.79 = 0.21$ ). Los costos fijos totales fueron de \$22 millones, \$2 millones más de lo estimado. Así, las ventas que HD necesitaba para alcanzar el punto de equilibrio con esta estructura de costos pueden ser calculadas como:

$$\text{Ventas de punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución}} = \frac{\$22\,000\,000}{0.21} = \$104\,761\,905$$

Si HD hubiera logrado otros \$5 millones en ventas, habría obtenido utilidades.

Aunque las ventas de HD estuvieron por debajo de las ventas pronosticadas, igual lo hicieron las ventas de la industria en general para este producto. Las ventas de la industria en general fueron de sólo \$2 500 millones. Esto significa que la **participación de mercado** de HD fue 4% ( $\$100\text{ millones} \div \$2\,500\text{ millones} = 0.04 = 4\%$ ), lo cual fue superior a lo previsto. Así, HD alcanzó una

➤ **Tabla A3.2**

### Estado pro forma de ganancias y pérdidas para el periodo de 12 meses terminado el 31 de diciembre de 2012

		Porcentaje 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		
Gastos de ventas	\$15 000 000	
Gastos de promoción	14 000 000	
Fletes	<u>10 000 000</u>	39 000 000
39 000 000		39%
Gastos generales y administrativos		
Salarios y gastos gerenciales	\$2 000 000	
Indirectos	<u>5 000 000</u>	<u>7 000 000</u>
7 000 000		7%
Utilidad neta antes de impuestos	(\$1 000 000)	(–1%)

participación de mercado mayor de lo esperado, pero las ventas totales del mercado no fueron tan altas como se estimó.

## Razones analíticas

### Razones de operación

Razones de artículos selectos del informe operativo a las ventas netas.

### Porcentaje de margen bruto

Porcentaje de ventas netas que queda descontando el costo de los bienes vendidos —calculado al dividir el margen bruto entre las ventas netas.

El estado de ganancias y pérdidas proporciona las cifras necesarias para calcular algunas **razones de operación** cruciales: las proporciones de elementos seleccionados del estado de operaciones a las ventas netas. Estas razones permiten a los mercadólogos comparar el rendimiento de la empresa de un año con el de años anteriores (o con los estándares de la industria y con los de sus competidores en ese año). Las razones operativas más utilizadas son el porcentaje de margen bruto, el porcentaje neto de utilidad y el porcentaje de gastos operativos. La tasa de rotación de inventario y el rendimiento sobre la inversión (ROI) a menudo son utilizadas para medir la eficiencia y eficacia gerencial.

El **porcentaje de margen bruto** indica el porcentaje de ventas netas restante después del costo de los bienes vendidos que puede contribuir a gastos de operación y utilidad neta antes de impuestos. Cuanto mayor sea esta razón, más tendrá disponible la empresa para cubrir los gastos y generar utilidades. La razón de margen bruto de HD fue de 45 por ciento:

$$\text{Porcentaje de margen bruto} = \frac{\text{Margen bruto}}{\text{Ventas netas}} = \frac{\$45\,000\,000}{\$100\,000\,000} = 0.45 = 45\%$$

Observe que este porcentaje es inferior al estimado, y esta razón se ve fácilmente en la columna del porcentaje de ventas en la tabla A3.2. Plasmar las partidas en el estado de ganancias y pérdidas como un porcentaje de las ventas permite a los gerentes detectar rápidamente los cambios anormales en los costos a lo largo del tiempo. Si hubo una historia previa para este producto y esta proporción fuera disminuyendo, la gerencia debería examinarlo con mayor detenimiento para determinar por qué ha disminuido (es decir, debido a una disminución en el volumen de ventas o precio, un aumento en los costos o una combinación de éstos). En el caso de HD, las ventas netas fueron \$25 millones inferiores a lo estimado, y el costo de los bienes vendidos fue superior al estimado (55% más que el estimado 50 por ciento).

El **porcentaje neto de utilidad** muestra el porcentaje de cada \$1 de ventas que se va a las utilidades. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas netas:

$$\text{Porcentaje neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{-\$1\,000\,000}{\$100\,000\,000} = -0.01 = -1.0\%$$

Esta relación se ve fácilmente en la columna del porcentaje de venta. El nuevo producto de HD generó utilidades negativas en el primer año, lo que no es una buena situación dado que las utilidades netas antes de impuestos fueron estimadas en más de \$12 millones antes del lanzamiento del producto. Más adelante en este apéndice comentaremos otros análisis más profundos que el gerente de marketing deberá llevar a cabo para defender el producto.

El **porcentaje de gastos operativos** indica la porción de las ventas netas que se va a gastos de operación. Los gastos operativos incluyen los gastos de marketing y otros que no se relacionan directamente con la comercialización del producto, tales como indirectos asignado a este producto. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje de gastos operativos} = \frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ventas netas}} = \frac{\$46\,000\,000}{\$100\,000\,000} = 0.46 = 46\%$$

Esta razón también puede determinarse rápidamente a partir de la columna de porcentaje de ventas en el estado de ganancias y pérdidas, sumando los porcentajes de gastos de marketing y los gastos generales y administrativos (39 + 7%). De esta manera, 46 centavos de cada \$1 de ventas fue para las operaciones. Aunque HD quiere que esta proporción sea tan baja como sea posible, y 46% no es una cantidad alarmante, es motivo de preocupación si está aumentando con el tiempo o si se realiza una pérdida.

Otra razón útil es la **tasa de rotación de inventario**. La tasa de rotación de inventario es el número de veces que un inventario da la vuelta o se vende durante un periodo especificado (a menudo un año). Esta tasa indica qué tan rápidamente un negocio mueve el inventario a través de la

### Porcentaje de gastos operativos

Porción de las ventas netas que se destinan a los gastos operativos —calculada al dividir los gastos totales entre las ventas netas.

### Tasa de rotación de inventario

Número de veces que un inventario rota o se vende durante un periodo específico (con frecuencia se considera de un año) calculado sobre la base de costos, precio de venta o unidades.

organización. Las tasas más altas indican que se hacen menores inversiones en el inventario, liberando así fondos para otras inversiones. Puede ser calculado sobre un costo, un precio de venta o sobre una base unitaria. La fórmula basada en el costo es:

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio al costo}}$$

Suponiendo que los inventarios de inicio y fin de HD fueron de \$30 millones y \$20 millones, respectivamente, la tasa de rotación de inventario es:

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\$55\,000\,000}{(\$30\,000\,000 + \$20\,000\,000)/2} = \frac{\$55\,000\,000}{\$25\,000\,000} = 2.2$$

Es decir, el inventario de HD dio la vuelta más de 2.2 veces en 2012. Normalmente, cuanto mayor sea la tasa de rotación de inventario, mayor será la rentabilidad de la empresa y la eficiencia administrativa. Sin embargo, esta tasa debe compararse con los promedios de la industria, las tasas de los competidores y el rendimiento pasado para determinar si HD lo está haciendo bien. Un competidor con ventas similares pero con un mayor índice de rotación de inventario tendrá menos recursos atados en inventario, lo que le permite invertir en otras áreas del negocio.

Las empresas con frecuencia usan el **rendimiento sobre la inversión (ROI)** para medir la eficiencia y la eficacia gerenciales. Para HD, el ROI es la proporción de las utilidades netas a la inversión total requerida para la fabricación del nuevo producto. Esta inversión incluye inversiones de capital en terrenos, edificios y equipamiento (aquí se encuentran los \$10 millones iniciales para remodelar las instalaciones de fabricación) más los costos de inventario (el inventario promedio de HD ascendió a \$25 millones), para un total de \$35 millones. Así, es el ROI de HD para este producto es:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Inversión}} = \frac{-\$1\,000\,000}{\$35\,000\,000} = -0.0286 = -2.86\%$$

El ROI se utiliza a menudo para comparar alternativas, y se deseará un ROI positivo: la alternativa con el ROI más alto es preferible a otras. HD debe estar preocupada con el retorno realizado sobre la inversión. Una manera obvia que HD puede aumentar el ROI es aumentar la utilidad neta al reducir los gastos. Otra forma es reducir su inversión, tal vez, invirtiendo menos en inventario y dándole la vuelta con más frecuencia.

## Indicadores de rentabilidad de marketing

Dados los resultados financieros anteriores, usted podría estar pensando que HD debe dejar este nuevo producto. Pero ¿qué pueden argumentar los mercadólogos para mantener o eliminar este producto? Los argumentos evidentes para abandonar el producto son que las ventas de primer año se encontraron muy por debajo de los niveles esperados y que el producto produjo pérdidas económicas, lo que dio por resultado un rendimiento negativo sobre la inversión.

Así que ¿qué pasaría si HD abandona este producto? Sorprendentemente, si la empresa deja de fabricar el producto, las utilidades para toda la organización disminuirán en \$4 millones! ¿Cómo puede ser eso? Los gerentes de marketing necesitan mirar muy de cerca los números en el estado de ganancias y pérdidas para determinar la *contribución neta de marketing* de este producto. En caso de HD, la contribución neta de marketing para el producto es de \$4 millones; si la empresa abandona este producto, esa contribución desaparecerá también. Echemos un vistazo más de cerca a este concepto para ilustrar cómo los gerentes de marketing pueden evaluar y defender mejor sus programas y estrategias de marketing.

### Rendimiento sobre la inversión (ROI)

Medida de eficiencia y eficacia gerenciales. El ROI es la proporción de las utilidades netas antes de impuestos entre la inversión total.

### Contribución neta de marketing (NMC)

Medida de rentabilidad del marketing que incluye sólo a los componentes de la rentabilidad controlados por el marketing.

### Contribución neta de marketing

La **contribución neta de marketing (NMC)**, junto con otras métricas de marketing derivadas de la misma, mide la rentabilidad de *marketing*. Incluye sólo a los componentes de la rentabilidad que están controlados por el marketing. Mientras que el anterior cálculo de la utilidad neta antes de impuestos del estado de ganancias y pérdidas incluye gastos operativos que no están bajo control del marketing, la contribución neta de marketing no los incluye. Si nos referimos de nuevo al estado de

ganancias y pérdidas de HD en la tabla A3.2, podemos calcular la contribución neta de marketing para el producto de la siguiente manera:

$$\text{NMC} = \text{ventas netas} - \text{costo de bienes vendidos} - \text{gastos de marketing} = \\ \$100 \text{ millones} - \$55 \text{ millones} - \$41 \text{ millones} = \$4 \text{ millones}$$

Los gastos de marketing incluyen los gastos de ventas (\$15 millones), gastos de promoción (\$14 millones), gastos de fletes (\$10 millones) y los sueldos administrativos y gastos de la función de marketing (\$2 millones), que suman en total \$41 millones.

Así, el producto realmente contribuyó con \$4 millones a las utilidades de HD. Fueron los \$5 millones de indirectos asignados a este producto los que causaron la utilidad negativa. Además, el monto asignado fue de \$2 millones más que el estimado en el estado pro forma de ganancias y pérdidas. De hecho, si sólo la cantidad estimada hubiera sido asignada, el producto hubiera obtenido una *utilidad* de \$1 millón, en lugar de perder \$1 millón. Si HD abandona el producto, los \$5 millones en gastos indirectos fijos no desaparecerán; simplemente tendrán que asignarse a otros productos. Sin embargo, sí desaparecerán los \$4 millones en la contribución neta de marketing.

### Rendimiento sobre las ventas e inversiones de marketing

Para obtener una comprensión aún más profunda de los efectos en las utilidades de la estrategia de marketing, examinaremos dos medidas de eficiencia de marketing: el *rendimiento sobre las ventas de marketing* (ROS de marketing) y el *rendimiento sobre la inversión de marketing* (ROI de marketing).<sup>4</sup>

El **rendimiento sobre las ventas de marketing** (o **ROS de marketing**) muestra el porcentaje de ventas netas atribuibles a la red de contribución de marketing. Para nuestro producto, el ROS es:

$$\text{ROS de marketing} = \frac{\text{contribución neta de marketing}}{\text{ventas netas}} = \frac{\$4\,000\,000}{\$100\,000\,000} = 0.04 = 4\%$$

Así, de cada \$100 de ventas, el producto devuelve \$4 a la línea de fondo de HD. Es deseable un alto ROS de marketing, pero para determinar si se trata de un buen nivel de rendimiento, HD debe comparar esta cifra con los niveles anteriores de ROS de marketing para el producto, el ROS de otros productos en la cartera de la compañía y el ROS de los productos competidores.

El **rendimiento sobre la inversión de marketing** (o **ROI de marketing**) mide la productividad de marketing de una inversión de marketing. En caso de HD, la inversión de marketing está representada por \$41 millones de los gastos totales. Por lo tanto, el ROI de marketing es:

$$\text{ROI de marketing} = \frac{\text{contribución neta de marketing}}{\text{gastos de marketing}} = \frac{\$4\,000\,000}{\$41\,000\,000} = 0.0976 = 9.76\%$$

Igual que en el caso del ROS de marketing, es deseable un valor alto, pero esta cifra debe compararse con los niveles anteriores para el producto determinado y con los ROI de marketing de los productos competidores. Observe en esta ecuación que el ROI de marketing podría ser mayor que 100%. Esto puede lograrse obteniendo una mayor contribución neta de marketing o un menor gasto de marketing total.

En esta sección se estimó el mercado y las ventas potenciales, se desarrolló el estado de ganancias y pérdidas y se examinó las medidas financieras de rendimiento. En la siguiente sección, se tratará sobre métodos para analizar el impacto de distintas tácticas de marketing. Sin embargo, antes de pasar a esos análisis, aquí hay otra serie de ejercicios cuantitativos para ayudarle a aplicar lo aprendido en otras situaciones.

## Marketing por números, conjunto de ejercicios dos

- 2.1 Determinar el potencial de mercado para un producto que tiene 50 millones de posibles compradores que adquieren un promedio de tres por año, si el precio del producto promedio es de \$25. ¿Cuántas unidades debe vender la empresa si desea una participación de 10% de este mercado?

- 2.2** Desarrolle un estado de ganancias y pérdidas para la división Westgate de North Industries. Esta división fabrica lámparas que se venden a los consumidores a través de tiendas de mejoras para el hogar y ferreterías. El costo de los bienes vendidos representa 40% de las ventas netas. Los gastos de marketing incluyen gastos de ventas, gastos de promoción y fletes. Los gastos de ventas incluyen salarios de ventas por un total de \$3 millones por año y comisiones por ventas (5% de las ventas). La empresa gastó \$3 millones en publicidad el año pasado, y los gastos de fletes fueron 10% de las ventas. Otros costos incluyen \$2 millones para salarios administrativos y gastos para la función de marketing y otros \$3 millones por concepto de gastos indirectos asignados a la división.
- Desarrollar el estado de ganancias y pérdidas si las ventas netas fueron de \$20 millones el año pasado.
  - Desarrollar el estado de ganancias y pérdidas si las ventas netas fueron de \$40 millones el año pasado.
  - Calcular las ventas de punto de equilibrio para Westgate.
- 2.3** Mediante el estado de ganancias y pérdidas desarrollado en la pregunta 2.2b y suponiendo que el inventario inicial de Westgate fue de \$11 millones, el inventario final fue de \$7 millones y la inversión total fue de \$20 millones incluyendo inventario, determine lo siguiente:
- porcentaje de margen bruto
  - porcentaje neto de utilidad
  - porcentaje de gastos operativos
  - tasa de rotación de inventario
  - rendimiento sobre la inversión (ROI)
  - contribución neta de marketing
  - rendimiento sobre las ventas de marketing (ROS de marketing)
  - rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing)
  - ¿Es bueno el resultado de la división Westgate? Explique su respuesta.

## Análisis financiero de las tácticas de marketing

Aunque el rendimiento de utilidades para el primer año del nuevo producto de HD fue menor al deseado, la dirección siente que este atractivo mercado tiene excelentes oportunidades de crecimiento. Aunque las ventas del producto de HD fueron inferiores a las proyectadas inicialmente, no eran poco razonables dado el tamaño del mercado actual. Así, HD desea explorar nuevas tácticas de marketing para ayudar a crecer el mercado para este producto y aumentar las ventas de la empresa.

Por ejemplo, la compañía podría aumentar la publicidad para promover mayor conciencia del nuevo producto y su categoría. Podrían añadir vendedores para asegurar una mayor distribución del producto. HD podría reducir los precios para que más consumidores pudieran permitirse su producto. Por último, para expandir el mercado, HD podría introducir un modelo de precio inferior además de la oferta original de mayor precio. Sin embargo, antes de seguir con cualquiera de estas tácticas, HD debe analizar las consecuencias financieras de cada una.

### Aumentar los gastos de publicidad

HD está considerando la posibilidad de impulsar su publicidad para que la gente sea más consciente de los beneficios de este dispositivo en general y de su propia marca en particular. ¿Qué sucede si los mercadólogos de HD recomiendan aumentar la publicidad a nivel nacional en un 50% a \$15 millones (suponga que no hay cambio en la variable componente cooperativa de los gastos promocionales)? Esto representa un aumento en los costos fijos de \$5 millones. ¿Qué aumento en ventas se necesitarán para alcanzar el punto de equilibrio sobre este aumento de \$5 millones en los costos fijos?

Una forma rápida para responder a esta pregunta es dividir el incremento en los costos fijos entre el margen de contribución, que encontramos en un análisis previo en 21 por ciento:

$$\text{Aumento en venta} = \frac{\text{Aumento en costos fijos}}{\text{Margen de contribución}} = \frac{\$5\,000\,000}{0.21} = \$23\,809\,524$$

Así, un aumento de 50% en los gastos de publicidad debe producir un incremento de las ventas de casi \$24 millones sólo para llegar al punto de equilibrio. Ese aumento de ventas de \$24 millones se traduce en un aumento de casi un punto porcentual en la participación de mercado (1% del mercado global de \$2 500 millones es igual a \$25 millones). Es decir, para alcanzar el punto de equilibrio sobre los mayores gastos de publicidad, HD tendría que aumentar su participación de mercado del 4 a 4.95% ( $\$123\ 809\ 524 \div \$2\ 500$  millones = 0.0495 o 4.95% de participación de mercado). Todo esto supone que el mercado total no crecerá, lo que podría o no podría ser una suposición razonable.

## Aumentar la cobertura de distribución

HD también quiere considerar la contratación de más vendedores para visitar nuevas cuentas minoristas y aumentar su distribución a través de más puntos de venta. Aunque HD vende directamente a los mayoristas, sus representantes de ventas visitan cuentas minoristas para realizar otras funciones además de vender, como capacitar a los vendedores de los minoristas. Actualmente, HD emplea a 60 representantes de ventas que ganan un salario promedio anual de \$50 000 más 10% de comisión sobre ventas. El producto se vende actualmente a los consumidores a través de 1 875 puntos de venta minorista. Supongamos que HD quiere aumentar ese número de puntos de venta a 2 500, un aumento de 625 puntos de venta. ¿Cuántos vendedores adicionales necesitará HD, y cuántas ventas será necesario realizar para alcanzar el punto de equilibrio con el aumento de costos?

Un método para determinar qué tamaño de fuerza de ventas necesitará HD es el **método de carga de trabajo**. El método de carga de trabajo utiliza la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la fuerza de ventas:

$$NS = \frac{NC \times FC \times LC}{TA}$$

Donde

NS = número de vendedores

NC = número de clientes

FC = frecuencia promedio de visitas a clientes por cliente

LC = longitud promedio de visita de cliente

TA = tiempo que un vendedor promedio tiene disponible para la venta al año

Los representantes de ventas de HD normalmente visitan sus cuentas de un promedio de 20 veces al año durante unas 2 horas por visita. A pesar de que cada representante de ventas trabaja 2 000 horas al año (50 semanas por año × 40 horas por semana), pasan alrededor de 15 horas por semana en actividades que no son de ventas, como viajes y tareas administrativas. Así, el tiempo de ventas disponible anual promedio por representante de ventas al año es de 1 250 horas (50 semanas × 25 horas por semana). Ahora podemos calcular cuántos representantes de ventas necesitará HD para cubrir los 2 500 puntos de venta esperados:

$$NS = \frac{2\ 500 \times 20 \times 2}{1\ 250} = 80 \text{ vendedores}$$

Por lo tanto, HD necesitará contratar a 20 vendedores más. El costo de contratar a estos representantes será de \$1 millón (20 vendedores × \$50 000 de salario por vendedor).

¿Qué aumento en las ventas será necesario para alcanzar el punto de equilibrio con este incremento en los costos fijos? La comisión de 10% ya ha sido contabilizada en el margen de contribución, por lo que el margen de contribución permanece sin cambios en 21%. Así, el incremento de ventas que se necesita para cubrir este aumento en los costos fijos se puede calcular por:

$$\text{Aumento en ventas} = \frac{\text{Aumento en costos fijos}}{\text{Margen de contribución}} = \frac{\$1\ 000\ 000}{0.21} = \$4\ 761\ 905$$

Es decir, las ventas de HD deben aumentar en casi \$5 millones para alcanzar el punto de equilibrio con esta táctica. Así, ¿cuántos nuevos puntos de venta necesitará asegurar la empresa para lograr este aumento en las ventas? Los ingresos promedio por un punto de venta actual son de \$53 333

(\$100 millones en ventas divididos entre 1 875 puntos de venta). Para lograr los casi \$5 millones de aumento en las ventas que se necesita para alcanzar el punto de equilibrio, HD necesitaría alrededor de 90 nuevos puntos de venta ( $\$4\,761\,905 \div \$53\,333 = 89.3$  puntos de venta), o aproximadamente 4.5 puntos de venta por cada nuevo representante. Dado que los representantes actuales cubren aproximadamente 31 puntos de venta cada uno ( $1\,875$  puntos de venta  $\div 60$  representantes), esto parece muy razonable.

## Disminución de precio

HD también está considerando la posibilidad de reducir su precio para aumentar los ingresos de ventas a través de un aumento en volumen. La investigación de la compañía ha mostrado que la demanda de la mayoría de los tipos de productos electrónicos de consumo es elástica; es decir, el porcentaje de incremento en la cantidad demandada es mayor que la disminución del porcentaje en el precio.

¿Qué aumento en las ventas sería necesario para alcanzar el punto de equilibrio con una disminución de 10% en el precio? Es decir, ¿qué aumento en las ventas será necesario para mantener la contribución total para HD en el precio más alto? La contribución total actual puede determinarse multiplicando el margen de contribución por ventas totales:<sup>5</sup>

$$\begin{aligned}\text{Contribución total actual} &= \text{margen de contribución} \times \text{ventas} \\ &= 0.21 \times \$100 \text{ millones} = \$21 \text{ millones}\end{aligned}$$

Los cambios en el precio dan por resultado cambios en la contribución unitaria y en el margen de contribución. Recuerde que el margen de contribución de 21% se basaba en los costos variables que representan el 79% de las ventas. Por lo tanto, los costos unitarios variables pueden determinarse multiplicando el precio original por este porcentaje:  $\$168 \times 0.79 = \$132.72$  por unidad. Si el precio se reduce en 10%, el nuevo precio será \$151.20. Sin embargo, los costos variables no cambian simplemente porque el precio disminuyó, por lo que la contribución y el margen de contribución disminuyen de la siguiente manera:

	Antiguo	Nuevo (reducido 10%)
Precio	\$168	\$151.20
– Costo variable unitario	\$132.72	\$132.72
= Contribución unitaria	\$35.28	\$18.48
Margen de contribución	$\$35.28/\$168 = 0.21$ o 21%	$\$18.48/\$151.20 = 0.12$ o 12%

Por lo tanto, una reducción de 10% en el precio produce una disminución en el margen de contribución de 21% a 12%.<sup>6</sup> Para determinar el nivel de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio en esta reducción de precio, calculamos el nivel de ventas que debe alcanzarse en el nuevo margen de contribución para lograr la contribución total original de \$21 millones:

$$\text{Nuevo margen de contribución} \times \text{nuevo nivel de ventas} = \text{contribución original total}$$

Así,

$$\text{Nuevo nivel de ventas} = \frac{\text{Contribución original}}{\text{Nuevo margen de contribución}} = \frac{\$21\,000\,000}{0.12} = \$175\,000\,000$$

Por lo tanto, las ventas deben aumentar en \$75 millones (\$175 millones – \$100 millones) sólo para llegar al punto de equilibrio con una reducción del 10% del precio. Esto significa que HD debe aumentar su cuota de mercado a 7% ( $\$175$  millones  $\div \$2.5$  millones) para lograr el nivel actual de utilidades (suponiendo que no hay aumento en las ventas del mercado total). El gerente de marketing debe evaluar si ésta es una meta razonable o no.

## Canibalización

Situación en la cual un producto que vende una empresa toma una porción de sus ventas de otros productos de la misma empresa.

## Extender la línea de producto

Como una última opción, HD está considerando la posibilidad de ampliar su línea de productos, ofreciendo un modelo de menor precio. Por supuesto, el producto nuevo, de precio inferior, robará algunas ventas del modelo de mayor precio. Esto se llama **canibalización**: la situación en la que un

producto vendido por una compañía toma una parte de las ventas de otros productos de la misma. Si el nuevo producto tiene una contribución menor que la del producto original, la contribución total de la empresa disminuirá las ventas canibalizadas. Sin embargo, si el nuevo producto puede generar suficiente volumen nuevo, merece la pena considerarlo.

Para evaluar la canibalización, HD debe considerar la contribución incremental obtenida por tener ambos productos disponibles. En el análisis anterior, se determinó que los costos unitarios variables fueron \$132.72 y la contribución unitaria fue poco más de \$35. Suponiendo que los costos permanezcan igual el año próximo, HD puede esperar realizar una contribución unitaria de aproximadamente \$35 por cada unidad del producto original vendido.

Supongamos que el primer modelo de HD se llama HD1 y el nuevo modelo de precio inferior se llama HD2. HD2 se venderá al menudeo por \$250, y los revendedores tendrán los mismos márgenes sobre el precio, como lo hacen con el modelo de mayor precio. Por lo tanto, el precio de HD2 a mayoristas será de \$140 como sigue:

Precio de venta:	\$250
menos margen del minorista (30%):	<u>-\$ 75</u>
Costo del minorista/precio del mayorista:	\$175
menos margen del mayorista (20%):	<u>-\$ 35</u>
Costo del mayorista/precio de HD	\$140

Si los costos variables de HD2 se estiman en \$120, su contribución unitaria será igual a \$20 (\$140 – \$120 = \$20). Esto significa que por cada unidad que HD2 canibalice a HD1, HD perderá \$15 en contribución hacia los costos fijos y utilidades (es decir, contribución<sub>HD2</sub> – contribución<sub>HD1</sub> = \$20 – \$35 = –\$15). Se podría concluir que HD no debe seguir esta táctica porque hace parecer que la empresa estará peor si presenta el modelo de precio inferior. Sin embargo, si HD2 capta suficiente ventas *adicionales*, HD estará mejor aunque se haya canibalizado algunas de las ventas de HD1. La empresa debe examinar qué sucederá con la contribución *total*, lo que requiere estimaciones del volumen unitario para ambos productos.

Originalmente, HD estima que las ventas del próximo año de HD1 serían 600 000 unidades. Sin embargo, con la introducción de HD2, ahora estima que 200 000 de esas ventas serían canibalizadas por el nuevo modelo. Si HD vende sólo 200 000 unidades del nuevo modelo HD2 (todas canibalizadas de HD1), la empresa perdería \$3 millones en contribución total (200 000 unidades × –\$15 por unidad canibalizada = –\$3 millones): eso no es un buen resultado. Sin embargo, HD estima que HD2 generará los 200 000 de ventas canibalizadas además de ventas *adicionales* de 500 000 unidades. Así, la contribución de estas unidades adicionales de HD2 será de \$10 millones (es decir, 500 000 unidades × \$20 por unidad = \$10 millones). El efecto neto es que HD ganará \$7 millones en contribución total introduciendo el HD2.

La tabla siguiente compara la contribución total de HD con y sin la introducción del HD2:

	Sólo HD1	HD1 y HD2
Contribución de HD1	600 000 unidades × \$35 = \$21 000 000	400 000 unidades × \$35 = \$14 000 000
Contribución de HD2	0	700 000 unidades × \$20 = \$14 000 000
Contribución total	\$21 000 000	\$28 000 000

La diferencia en la contribución total es una ganancia neta de \$7 millones (\$28 millones – \$21 millones). Basado en este análisis, HD debe introducir el modelo HD2 porque produce una contribución positiva incremental. Sin embargo, si los costos fijos aumentan en más de \$7 millones como resultado de la adición de este modelo, el efecto neto será negativo y HD no debe llevar a cabo esta táctica.

Ahora que ha visto estos conceptos de análisis de tácticas marketing en acción y cómo se relacionan con el nuevo producto de HD, aquí hay varios ejercicios que le permitirán aplicar lo que ha aprendido en esta sección en otros contextos.

## Marketing por números, conjunto de ejercicios tres

- 3.1** Kingsford, Inc. vende pequeños componentes de plomería a los consumidores a través de puntos de venta minoristas. Las ventas totales de la industria para el mercado relevante de Kingsford el año pasado fueron de \$80 millones, donde las ventas de Kingsford representaron 10% de ese total. El margen de contribución es de 25%. La fuerza de ventas de Kingsford visita los puntos de venta y cada representante de ventas gana \$45 000 al año más 1% de comisión sobre todas las ventas. Los minoristas reciben un margen del 40% sobre el precio de venta y generan ingresos promedio de \$10 000 por punto de venta para Kingsford.
- a. El Director de marketing ha sugerido aumentar la publicidad de consumo por \$300 000. ¿Por cuánto tendría que aumentar el importe de ventas para alcanzar el punto de equilibrio sobre este gasto? ¿Qué aumento de la participación de mercado global representa esto?
  - b. Otra sugerencia es contratar a tres representantes de ventas adicionales para obtener nuevas cuentas de minoristas de consumo. ¿Cuántos nuevos puntos de venta serían necesarios para alcanzar el punto de equilibrio sobre el aumento del costo de aumentar tres representantes de ventas?
  - c. Una sugerencia final es hacer una reducción general de precios de 20%. ¿Por cuánto tendría que aumentar el importe de ventas para mantener la contribución actual de Kingsford? (Vea la nota final 6 para calcular el nuevo margen de contribución).
  - d. ¿Qué opción cree usted que Kingsford debe implementar? Explique su recomendación.
- 3.2** PepsiCo vende sus bebidas refrescantes en aproximadamente 400 000 establecimientos minoristas, tales como supermercados, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia. Los representantes de ventas visitan a cada cuenta minorista semanalmente, lo que significa que cada cuenta es visitada por un representante de ventas 52 veces al año. La duración media de una visita de ventas es de 75 minutos (o 1.25 horas). Un vendedor promedio trabaja 2 000 horas al año (50 semanas por año × 40 horas por semana), pero cada uno pasa 10 horas a la semana en actividades que no son de ventas, tales como viajes y tareas administrativas. ¿Cuántos vendedores necesita PepsiCo?
- 3.3** Hair Zone fabrica una marca de gel para el cabello. Está considerando agregar una versión modificada del producto: una espuma que proporciona retención más fuerte. Los costos variables y los precios a mayoristas de Hair Zone son:

	Gel para peinar actual	Nuevo producto de espuma
Precio de venta unitario	2.00	2.25
Costos unitarios variables	0.85	1.25

Hair Zone espera vender 1 millón de unidades de la nueva espuma de peinado en el primer año después de su introducción, pero se espera que 60% de esas ventas provengan de compradores que normalmente compran gel para peinar de Hair Zone. Hair Zone estima que vendería 1.5 millones de unidades de gel si no introduce la espuma. Si el costo fijo del lanzamiento de la nueva espuma será de \$100 000 durante el primer año, ¿debe Hair Zone agregar el nuevo producto a su línea? ¿Por qué sí o por qué no?

# Glosario

**Acercamiento** Paso del proceso de ventas en el que el vendedor entra en contacto con el cliente por primera vez.

**Acercamiento previo** Paso del proceso de ventas en que el vendedor aprende todo lo posible acerca de un cliente potencial antes de ponerse en contacto con él.

**Actitud** Valoraciones, sentimientos y tendencias consistentemente favorables o desfavorables que muestra un individuo hacia un objeto o idea.

**Adaptación de las comunicaciones** Estrategia global de comunicación, que consiste en adaptación completa de los mensajes publicitarios a los mercados locales.

**Adaptación de producto** Adaptación de un producto para que satisfaga las condiciones o deseos locales en los mercados extranjeros.

**Administración de la fuerza de ventas** Análisis, planificación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas.

**Agencia de publicidad** Empresa de servicios de marketing que ayuda a las empresas en la planificación, preparación, implementación y evaluación de todos sus programas de marketing o de una parte de los mismos.

**Agente** (1) Mayorista que representa a los compradores o a los vendedores de manera relativamente permanente, desempeña solamente algunas funciones, y carece por completo de derechos de propiedad sobre los bienes. (2) Mayorista sin derechos de propiedad sobre los bienes, cuya función consiste en poner en contacto a vendedores y compradores y ayudarles en las negociaciones.

**Análisis de cartera** Proceso por el cual la dirección evalúa los productos y negocios que conforman la empresa.

**Análisis de negocio** Revisión de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto, con el propósito de averiguar si estos factores cumplen las metas de la empresa.

**Análisis de punto de equilibrio** Análisis para determinar el volumen unitario y el volumen monetario de ventas necesarios para que un negocio sea rentable con una estructura específica de precios y costos.

**Análisis de valor del producto** Análisis cuidadoso de los componentes de un producto o servicio para determinar si pueden ser rediseñados y fabricados con mayor eficacia y eficiencia a fin de proveer un valor superior.

**Análisis FODA** Evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa.

**Apreciación del cliente** Conocimiento recién adquirido respecto de los clientes y el mercado, derivado de la información de marketing y que se convierte en la base para la creación de relaciones con los consumidores y el desarrollo de valor para los mismos.

**Aprendizaje** Cambios producidos por la experiencia en el comportamiento de un individuo.

**Asesino de categoría** Tienda de especialidades gigantesca, que tiene en existencia un surtido muy amplio de una línea de productos específica.

**Baby boomers** Segmento poblacional estadounidense conformado por las personas nacidas al término de la segunda guerra mundial y hasta 1964 (aproximadamente 78 millones).

**Base de datos de clientes** Una colección organizada de información exhaustiva sobre clientes individuales o prospectos, incluyendo datos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

**Bases de datos internas** Recopilaciones electrónicas de información de los consumidores y del mercado, obtenidas de fuentes de datos que forman parte de la red de la empresa.

**Blogs** Diarios online donde las personas publican sus pensamientos, generalmente acerca de un tema bien definido.

**Bonificación** Reducción del precio de lista cuya intención es facilitar ciertas acciones del comprador, como intercambio o soporte promocional y de ventas.

**Brand equity (capital de marca)** Efecto de diferenciación provocado en la respuesta del consumidor hacia el producto o su marketing por el conocimiento del nombre de la marca.

**Cadena de márgenes (de utilidad)** Secuencia de márgenes utilizada por las empresas en todos los niveles de un canal.

**Cadena de utilidades del servicio** Cadena que vincula las ganancias de la empresa de servicios con la satisfacción del empleado y el cliente.

**Cadena de valor** La serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa.

**Cadenas corporativas** Dos o más puntos de venta que suelen ser de propiedad y control común.

**Caducidad del servicio** Concepto según el cual los servicios no pueden ser almacenados para su uso o venta posterior.

**Calidad del producto** Las características de un producto o servicio que dependen de su habilidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los consumidores.

**Canal de distribución convencional** Canal compuesto por uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de los cuales constituye una empresa independiente que busca maximizar sus propias utilidades, tal vez incluso a expensas de las ganancias del sistema completo.

**Canal de marketing (o canal de distribución)** Conjunto de organizaciones interdependientes que contribuyen a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial.

**Canal de marketing directo** Canal de marketing sin intermediarios.

**Canal de marketing indirecto** Canal de marketing que incluye uno o más niveles de intermediarios.

**Canibalización** Situación en la cual un producto vendido por una empresa toma una porción de sus ventas de otros productos de la misma empresa.

**Capital de clientes** La suma de los valores de vida combinados de todos los clientes de la empresa.

**Cartera de negocios** Conjunto de negocios y productos que conforman una compañía.

**Centro comercial** Grupo de empresas minoristas construidas en un sitio planificado, desarrollado, de propiedad y gestión como si fuera una sola unidad.

**Centro de compras** Todos los individuos y unidades que participan en el proceso de toma de decisiones de compra.

**Centro de distribución** Almacén grande y altamente automatizado, diseñado para recibir bienes de varias plantas y proveedores, levantar pedidos, surtirlos con eficacia y entregar bienes a los clientes tan pronto como sea posible.

**Ciclo de vida del producto (CVP)** El curso de las ventas y ganancias de un producto o a lo largo de su ciclo de vida.

**Cierre** Paso del proceso de ventas en el que el vendedor pide al comprador que haga un pedido.

**Clase social** División relativamente permanente y ordenada en una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.

**Club almacén** Minorista de descuento que vende una selección limitada de artículos de marca, entre ellos abarrotes, electrodomésticos, ropa y otros bienes, con grandes descuentos a sus miembros, quienes pagan cuotas de membresía anuales.

**Co-branding (también asignación dual de marcas o agrupación de marcas)** Práctica en la cual se combinan las marcas reconocidas de dos o más empresas diferentes en un mismo producto.

**Comercialización** Introducción de un nuevo producto al mercado.

**Comerciante mayorista** Negocio mayorista de propiedad independiente, que toma propiedad de la mercancía que maneja.

**Comportamiento de compra del consumidor** Comportamiento de compra de los consumidores finales, es decir, de los individuos y familias que compran bienes y servicios para su consumo personal.

**Comportamiento del comprador industrial** Comportamiento de las organizaciones que compran bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios que serán vendidos, alquilados o suministrados a terceras partes.

**Compra nueva** Situación de compra industrial en la que el comprador adquiere un producto o servicio por primera vez.

**Comunicaciones integradas de marketing (IMC)** Integración y coordinación cuidadosas de los numerosos canales de comunicación de la empresa para entregar un mensaje claro, consistente y convincente sobre la organización y sus productos.

**Comunidad económica** Grupo de países organizados para trabajar hacia la consecución de metas comunes en la regulación del comercio internacional.

**Concepto creativo** La irresistible gran idea que dará vida a la estrategia del mensaje publicitario de manera distintiva y memorable.

**Concepto de la rueda del minorista** Concepto según el cual las nuevas formas de minoristas generalmente comienzan como operaciones de bajo margen, bajo precio y bajo estatus, para más adelante evolucionar y convertirse en operaciones de alto precio y servicio, hasta llegar a convertirse en algo parecido a los minoristas convencionales a los que remplazaron.

**Concepto de marketing** Filosofía según la cual el logro de las metas de marketing depende del conocimiento de las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de la entrega de los satisfactores deseados de mejor manera que los competidores.

**Concepto de producción** Idea de que los consumidores favorecerán los productos que están disponibles y son muy asequibles; por lo tanto, la organización debería enfocarse en mejorar la eficiencia de su producción y distribución.

**Concepto de ventas** Idea de que los consumidores no comprarán suficientes productos de la empresa a menos que ésta emprenda un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala.

**Concepto del marketing social** Idea según la cual las decisiones de marketing de la empresa deberían tomar en cuenta los deseos de los consumidores, los requerimientos de la organización, así como los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

**Concepto del producto** Versión detallada de la idea del nuevo producto, explicada en términos significativos para el consumidor. La idea de que los consumidores favorecerán productos que ofrecen la mayor calidad, desempeño y características; por lo tanto, la organización debería concentrar su energía en realizar mejoras continuas a sus productos.

**Concesión de licencia** Estrategia para introducirse en un mercado extranjero mediante el desarrollo de un acuerdo con un licenciatario que opere en dicho mercado.

**Conflictos de canal** Desacuerdos entre miembros del canal de marketing acerca de sus metas, roles y recompensas; en otras palabras, quién debe hacer qué y a cambio de qué recompensas.

**Consumerismo** Movimiento organizado de ciudadanos y agencias gubernamentales, diseñado para aumentar los derechos de los compradores y su poder en relación con los vendedores.

**Contratación de gestión** Empresa conjunta en la cual la empresa doméstica provee el conocimiento práctico directivo a una empresa extranjera que pone el capital; la empresa doméstica exporta sus servicios de dirección en vez de exportar productos.

**Contribución neta de marketing** Medida de la rentabilidad de marketing; incluye únicamente componentes de rentabilidad controlados por el marketing.

**Contribución unitaria** Cantidad en que cada unidad contribuye a cubrir los costos fijos; es la diferencia entre el precio y los costos variables.

**Control de marketing** Medición y evaluación de los resultados de las estrategias y planes de marketing, e implementación de acciones correctivas para garantizar el logro de los objetivos.

**Costeo por objetivos** Fijación de precios que comienza con un precio de venta ideal, para luego enfocarse en los costos que aseguren el cumplimiento del precio.

**Costos fijos (overhead)** Costos que se mantienen fijos, independientemente de los niveles de producción o de ventas.

**Costos relevantes** Costos que ocurrirán en el futuro y que variarán entre las alternativas que están siendo consideradas.

**Costos totales** Suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel determinado de producción.

**Costos variables** Costos que varían directamente con el nivel de producción.

**Creación de empresa conjunta** Introducción en mercados extranjeros mediante la unión con empresas del exterior para producir o comercializar un producto o servicio.

**Creencia** Pensamiento descriptivo que un individuo tiene acerca de algo.

**Crowdsourcing (tercerización masiva o subcontratación voluntaria)** En el contexto de innovación de productos, este término se refiere a la invitación a amplias comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, e incluso al público en general— al proceso de creación de nuevos productos.

**Cultura** Conjunto de valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos aprendidos por un miembro de la sociedad, a partir de la familia y otras instituciones importantes.

**Cuota de ventas** Estándar que especifica la cantidad que debe vender un vendedor y la forma en que las ventas deben ser divididas entre los productos de la empresa.

**Curva de demanda** Curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado, a los diferentes precios que pueden fijarse.

**Datos primarios** Información recopilada para el propósito específico que se requiere en un momento dado.

**Datos secundarios** Información que ya existe en algún lugar, y que ha sido recopilada para un propósito distinto del que busca la investigación actual.

**Declaración de misión** Exposición del propósito de la organización, esto es, aquello que desea lograr en el entorno más amplio.

**Declaración de posicionamiento** Declaración que resume el posicionamiento de la empresa o la marca utilizando esta forma: “Para (el segmento meta y necesidad), nuestra (marca) es (el concepto) que (punto de diferencia)”.

**Demanda derivada** La demanda comercial de productos y servicios que deriva, en última instancia, de la demanda de bienes de consumo.

**Demanda total del mercado** Volumen total que sería comprado por un grupo definido de consumidores en un área geográfica determinada durante un periodo específico en un entorno de marketing dado y con un nivel y mezcla definidos de un esfuerzo de marketing empresarial.

**Demandas** Deseos humanos respaldados por poder de compra.

**Demografía** Estudio de la población humana en términos de su tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros factores estadísticos.

**Desarrollo de la estrategia de marketing** Diseño de una estrategia inicial de marketing para un nuevo producto con base en el concepto del mismo.

**Desarrollo de nuevos productos** Desarrollo de productos originales, productos mejorados, productos modificados y nuevas marcas mediante los esfuerzos de desarrollo de productos de la propia empresa.

**Desarrollo de nuevos productos basado en equipos** Método para desarrollar nuevos productos, en el cual varios departamentos de la empresa trabajan de cerca y en conjunto, traslapando los pasos del proceso de desarrollo de productos para ahorrar tiempo y aumentar la eficacia.

**Desarrollo de nuevos productos centrado en el cliente** Desarrollo de productos enfocado en encontrar nuevas formas de resolver los problemas de los clientes y crear más experiencias que los satisfagan.

**Desarrollo de productos** Crecimiento de la empresa mediante la oferta de productos nuevos o modificados en los segmentos de mercado actuales. | Desarrollo del concepto del producto hasta que se logra un bien físico; tiene la intención de garantizar que la idea de producto puede transformarse en una oferta de mercado funcional.

**Desarrollo de proveedores** Desarrollo sistemático de redes de proveedores asociados para garantizar un abastecimiento adecuado y confiable de los productos y materiales, a fin de utilizarlos en la fabricación de productos o en su reventa a terceros.

**Desarrollo del mercado** Crecimiento de la empresa mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

**Descuento** Reducción directa del precio en las compras realizadas durante un periodo determinado o por grandes volúmenes.

**Deseos** Carácter que toman las necesidades humanas a medida que la cultura y la personalidad individual les dan forma.

**Desintermediación** Eliminación de intermediarios del canal de marketing mediante el trato directo con los productores de bienes o servicios, o desplazamiento de los revendedores tradicionales por tipos de intermediarios radicalmente nuevos.

**Detección de ideas** Filtrado de las ideas para nuevos productos, con el propósito de detectar las que son buenas y abandonar las malas tan pronto como sea posible.

**Diferenciación** Establecer una verdadera distinción de mercado a partir de la creación de un valor superior para el cliente.

**Dirección de marketing** Arte y ciencia de elegir mercados meta y generar relaciones redituables con ellos.

**Diseño de canal de marketing** Diseño de canales eficaces de marketing mediante el análisis de las necesidades del cliente, la fijación de las metas del canal, y la identificación y evaluación de las principales alternativas del mismo.

**Disonancia cognitiva** Incomodidad experimentada por el comprador a causa de un conflicto posterior a la compra.

**Distribución exclusiva** Dar a un número limitado de intermediarios el derecho exclusivo de distribuir en sus territorios los productos de la empresa.

**Distribución intensiva** Abastecimiento del producto en tantos puntos de venta como sea posible.

**Distribución selectiva** El uso de más de uno pero no todos los intermediarios dispuestos a tener el inventario de los productos de la compañía.

**Diversificación** Crecimiento empresarial a través de la apertura o adquisición de negocios para comercializar productos y mercados distintos de aquellos en los que trabaja actualmente la empresa.

**Ecologismo** Movimiento organizado de agencias gubernamentales y ciudadanos conscientes, diseñado para proteger y mejorar el entorno de vida actual y futuro de las personas.

**Elasticidad de precios** Una medida de la elasticidad de la demanda a los cambios de precio.

**Empresa global** Empresa que, al tener operaciones en más de un país, obtiene ventajas en materia de I&D, producción, marketing y finanzas en sus costos y reputación, beneficios que no están disponibles para los competidores exclusivamente domésticos.

**Empresas con presencia exclusiva online (empresas de sólo clic)** También llamadas empresas punto-com, son aquellas que operan exclusivamente online sin tener presencia física en el mercado.

**Empresas con presencia online y offline** Empresas con presencia física que han añadido el marketing por Internet a sus operaciones.

**Entorno cultural** Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores básicos, las percepciones, las preferencias y los comportamientos de la sociedad.

**Entorno de marketing** El conjunto de actores y fuerzas ajenas al marketing, que afectan la capacidad de la dirección de marketing para generar y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.

**Entorno económico** Factores económicos que afectan el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor.

**Entorno natural** Recursos naturales que los especialistas en marketing necesitan como insumos, o que son afectados por las actividades que éstos llevan a cabo.

**Entorno político** Leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan a varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada.

**Entorno tecnológico** Fuerzas que crean nuevas tecnologías, lo que a su vez genera oportunidades de nuevos productos y de mercado.

**Entrevistas a focus group** Entrevistas personales que implican invitar a un grupo de entre seis y diez personas a reunirse durante algunas horas con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, servicio u organización. El entrevistador “enfoca” la discusión del grupo en asuntos importantes.

**Envasado** Actividades de diseño y producción del contenedor o empaque de un producto.

**E-procurement (compras en línea)** Compras realizadas mediante conexiones electrónicas entre compradores y vendedores, generalmente online.

**Estado de ganancias y pérdidas (estado de ingresos o estado de operaciones)** Informe que muestra los ingresos reales menos los gastos y las ganancias netas de una organización, producto o marca durante un periodo específico de planificación, generalmente un año.

**Estado de ganancias y pérdidas pro forma (o proyectado; también estado de ingresos o estado de operaciones)** Informe que muestra los ingresos proyectados menos los gastos presupuestados, y calcula las ganancias netas proyectadas de una organización, producto o marca durante un periodo de planificación específico, generalmente un año.

**Estilo** Modo de expresión básico y distintivo.

**Estilo de ejecución** Método, estilo, tono, palabras y formato utilizados para ejecutar (comunicar adecuadamente) un mensaje publicitario.

**Estilo de vida** Patrón de vida de un individuo, expresado en sus actividades, intereses y opiniones.

**Estrategia de “empujar”** Estrategia de promoción en la que se utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para “empujar” el producto a través del canal. El fabricante promueve su producto con los miembros del canal, quienes a su vez lo promueven entre los consumidores finales.

**Estrategia de “jalar”** Estrategia de promoción en la que una empresa gasta mucho dinero en promoción y publicidad para inducir a los consumidores finales a comprar el producto, creando así un vacío en la demanda que “jala” al producto a través del canal.

**Estrategia de marketing** (1) Lógica de marketing mediante la cual las empresas esperan crear valor para el cliente y lograr relaciones rentables con sus consumidores. (2) Plan mediante el cual la empresa logra sus objetivos publicitarios. Consta de dos actividades principales: la creación de mensajes publicitarios y la elección de medios de publicidad.

**Estructura de la fuerza de ventas del producto** Organización de la fuerza de ventas en la que los vendedores se especializan en vender solamente una porción de los productos o líneas de productos de la empresa.

**Estructura de la fuerza de ventas por clientes (o por mercados)** Tipo de organización de la fuerza de ventas, en donde los vendedores se especializan en vender exclusivamente a determinados clientes o sectores industriales.

**Estructura territorial de la fuerza de ventas** Organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un territorio geográfico exclusivo para comercializar toda la línea de productos de la empresa.

**Etapa de crecimiento** Etapa del CVP en la que las ventas de un producto comienzan a aumentar rápidamente.

**Etapa de declinación** Etapa del CVP en la que las ventas del producto van reduciéndose.

**Etapa de madurez** Etapa del CVP en donde el crecimiento de las ventas de un producto disminuye o alcanza un nivel constante.

**Etapa introductoria** Etapa del CVP en que un nuevo producto se distribuye por primera vez, quedando disponible para su compra.

**Exportación** Ingreso en mercados extranjeros mediante la venta de productos fabricados en el país de origen de la empresa, a menudo con muy pocas modificaciones.

**Extensión de línea** Ampliación de un nombre de marca a nuevas formas, colores, tamaños, ingredientes o sabores dentro de una categoría de productos existente.

**Extensión de marca** Ampliación de una marca hacia nuevas categorías de producto.

**Extensión directa del producto** Comercialización de un producto en un mercado extranjero sin hacer cambio alguno al mismo.

**Fabricación por contrato** Una forma de empresa conjunta (joint venture), en donde una compañía contrata fabricantes de un mercado extranjero para manufacturar su producto o proveer su servicio.

**Fijación de precio para penetración de mercado** Establecimiento de un precio bajo para un nuevo producto, con el propósito de atraer a un gran número de compradores y lograr una amplia participación de mercado.

**Fijación de precios basada en costos** Fijación de precio con base en los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tasa de rendimiento justa acorde al riesgo y el esfuerzo.

**Fijación de precios basada en el buen valor** Ofrecimiento de la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.

**Fijación de precios basada en el valor** Ofrecimiento de exactamente la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.

**Fijación de precios basada en la competencia** Establecimiento de precios que toma en consideración las estrategias, los precios, los costos y las ofertas de mercado de los competidores.

**Fijación de precios dinámica** Ajuste continuo de precios para satisfacer las características y necesidades de clientes y situaciones individuales.

**Fijación de precios para agrupación de productos** Fijación de un precio reducido a la combinación de varios productos.

**Fijación de precios para lograr el punto de equilibrio (fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad)** Determinación del precio para lograr un punto de equilibrio entre la venta y los costos de fabricación y comercialización de un producto, o para alcanzar una tasa de rentabilidad meta.

**Fijación de precios para productos cautivos** Fijación de precios para productos que deben utilizarse junto con un producto principal; por ejemplo, hojas de afeitar, para rasuradoras, y juegos, para una consola de videojuegos.

**Fijación de precios para productos opcionales** Determinación del precio de productos opcionales o accesorios junto con el producto principal.

**Fijación de precios para subproductos** Determinación del precio de los subproductos, de manera que el precio del producto principal sea más competitivo.

**Fijación de precios mediante márgenes (o mediante recargos o incrementos)** Fijar el precio de un artículo mediante un incremento estándar al costo del producto.

**Fijación de precios por descremado del mercado (o descremado de precios)** Establecimiento inicial de un precio alto para un nuevo producto con el propósito de maximizar, capa por capa, las utilidades de los segmentos dispuestos a pagar un precio alto; la empresa hace menos ventas, pero éstas generan mayor utilidad.

**Fijación de precios por línea de productos** Determinación de los pasos de precios entre varios productos dentro de una línea de productos, con base en las diferencias de costos entre los mismos, la evaluación que los clientes hacen de sus distintas características, y los precios de la competencia.

**Fijación de precios por rendimiento sobre la inversión (ROI) (o fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad)** Método de fijación de precios basado en los costos; el precio se determina con base en una tasa de rendimiento sobre la inversión específica.

**Fijación de precios por segmentos** Venta de un producto o servicio a dos o más precios; en este caso la diferencia de precio no está basada en las diferencias de costos.

**Fijación de precios por valor agregado** Aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa, a la vez que ésta cobra precios más altos.

**Fijación de precios por valor para el cliente** Fijación de precios con base en las percepciones de valor mostradas por el cliente, más que a partir del costo en que incurre el vendedor.

**Fijación promocional de precios** Fijación temporal de los precios de los productos por debajo de su precio de lista, y en ocasiones incluso por debajo de su costo, con el propósito de aumentar las ventas en el corto plazo.

**Fijación psicológica de precios** Fijación de precios que considera, además de los factores económicos, la psicología de los precios; el precio dice algo acerca del producto.

**Focalización del mercado (determinación de mercado objetivo)** Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado, y elección de uno o más segmentos para introducirse en él.

**Focus group online** Reunión online de un pequeño grupo de personas y un moderador capacitado para conversar vía chat acerca de un producto, servicio u organización, y obtener así ideas cualitativas acerca de las actitudes y comportamientos de los consumidores.

**Franquicia** Asociación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicio (franquiciador) y empresarios independientes (franquiciados) que compran el derecho de propiedad y operación de una o más unidades del sistema de franquicias.

**Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas en campo)** Vendedores que entran en contacto con los clientes en campo, esto es, movilizándose fuera de sus oficinas.

**Fuerza de ventas interna** Vendedores que realizan negocios desde sus oficinas por medio del teléfono, vía Internet o recibiendo la visita de compradores potenciales.

**Generación de ideas** Búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

**Generación X** Segmento poblacional estadounidense conformado por las personas nacidas entre 1965 y 1976 (aproximadamente 49 millones), durante la baja de la tasa de natalidad que siguió al baby boom.

**Gestión de la cadena de suministros** Gestión hacia adelante y hacia atrás en los flujos de materiales, bienes finales e información relacionada entre los proveedores, la empresa, los revendedores y los consumidores finales.

**Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)** El proceso general de crear y mantener relaciones rentables con los clientes aportando a los mismos niveles superiores de satisfacción y valor.

**Gestión de relaciones con socios** Trabajo estrecho con socios en otros departamentos de la empresa y fuera de ella, con el propósito de entregar en conjunto un mayor valor a los clientes.

**Gestión del canal de marketing** Elección, manejo y motivación de los miembros individuales de un canal, y evaluación de su desempeño a lo largo del tiempo.

**Gestión logística integrada** Concepto de logística que hace énfasis en el trabajo en equipo —tanto dentro de la empresa como entre todas las organizaciones del canal de marketing— para maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución.

**Grupo** Dos o más personas que interactúan para lograr metas individuales o compartidas.

**Hipermercados** Tiendas de tamaño mucho mayor al de un supermercado regular, que ofrecen un amplio surtido de productos alimentarios, artículos no alimentarios y servicios que se compran rutinariamente.

**Implementación de marketing** Proceso que pretende lograr que los planes y estrategias de marketing se conviertan en acciones específicas para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing.

**Influencia de boca en boca** Impacto producido en el comportamiento de compra por los mensajes y recomendaciones personales de amigos, asociados y otros consumidores confiables.

**Inseparabilidad del servicio** Concepto según el cual los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden ser separados de sus proveedores.

**Intangibilidad del servicio** Concepto según el cual los servicios no pueden ser vistos, probados, sentidos, escuchados u olfateados antes de su compra.

**Inteligencia competitiva de marketing** Recopilación y análisis sistemáticos de información públicamente disponible sobre los consumidores, competidores y desarrollos en el entorno de marketing.

**Intercambio** Acto de obtener de alguien más un objeto deseado ofreciéndole algo a cambio.

**Intermediarios de marketing** Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales.

**Internet** Una amplia red de redes de cómputo que conecta usuarios de todo tipo entre sí y con un depósito de información increíblemente grande.

**Invención de productos** Creación de nuevos productos o servicios para los mercados extranjeros.

**Inversión directa** Ingreso a un mercado extranjero mediante el desarrollo de instalaciones de ensamblaje o manufactura fuera del territorio doméstico.

**Investigación causal** Investigación de marketing utilizada para probar hipótesis de relaciones de causa y efecto.

**Investigación de marketing** Diseño, recopilación, análisis y generación de informes consistentes, a partir de datos relevantes, en torno de una situación específica de marketing a la que se enfrenta la organización.

**Investigación de marketing online** Recopilación de datos primarios online, a través de encuestas por Internet, focus groups online, experimentos basados en la Web o seguimiento del comportamiento del consumidor en ese entorno.

**Investigación descriptiva** Investigación de marketing que se utiliza para describir mejor los problemas, las situaciones y los mercados involucrados en la comercialización.

**Investigación etnográfica** Forma de investigación observacional que implica enviar observadores capacitados a ver e interactuar con los consumidores en sus “entornos naturales”.

**Investigación experimental** Recopilación de datos primarios mediante la selección de grupos similares de sujetos, dándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados, y verificando las diferencias observadas en las respuestas de los grupos.

**Investigación exploratoria** Investigación de mercado utilizada para reunir información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis.

**Investigación observacional** Recopilación de datos primarios mediante la observación de personas, acciones y situaciones relevantes.

**Investigación por encuestas** Recopilación de datos primarios mediante preguntas formuladas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamientos de compra.

**Líder de opinión** Una persona dentro de un grupo de referencia que, debido a sus habilidades, conocimientos, personalidad u otras características especiales, ejerce influencia social sobre los demás miembros del mismo.

**Línea de productos** Conjunto de productos que se encuentran muy relacionados entre sí debido a que funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de punto de venta, u ocupan determinados rangos de precio.

**Logística de marketing (o distribución física)** Planificación, implementación y control del flujo físico de materiales, bienes finales e información relacionada desde sus puntos de origen a los puntos de consumo, para satisfacer los requerimientos del cliente y obtener ganancias.

**Macroentorno** Las principales fuerzas sociales —demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales— que afectan el microentorno.

**Madison & Vine** Término que ha llegado a representar la fusión de la publicidad y el entretenimiento en un esfuerzo por sobresalir y crear nuevas formas de llegar a los consumidores con mensajes más atractivos.

**Manejo de objeciones** Paso del proceso de ventas en el que un vendedor busca, aclara y supera cualquier objeción a la compra por parte del cliente.

**Marca** Nombre, término, señal, símbolo, diseño o combinación de dichos elementos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de los de la competencia.

**Marca propia (o marca privada)** Marca creada y propiedad de un revendedor de un producto o servicio.

**Margen (de utilidad)** Diferencia entre el precio de venta de un producto de la empresa y su costo de manufactura o compra.

**Margen de contribución** Contribución unitaria dividida entre el precio de venta.

**Marketing** Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y generan sólidas relaciones con los consumidores para, a cambio, obtener valor de ellos.

**Marketing con sentido de la misión** Principio del marketing sustentable, según el cual la empresa debería definir su misión en amplios términos sociales más que en términos limitados de producto.

**Marketing concentrado (de nicho)** Estrategia de cobertura de mercado en donde la empresa busca una gran participación en uno o varios segmentos o nichos.

**Marketing de correo directo** Marketing que se lleva a cabo enviando una oferta, anuncio, recordatorio u otro elemento directamente a una persona en una dirección particular.

**Marketing de eventos (o patrocinio de eventos)** Creación de eventos de marketing de marca; también se refiere a fungir como patrocinador único o copatrocinador en eventos creados por otras instancias.

**Marketing de prueba** Etapa del desarrollo de nuevos productos en la que el producto y su programa propuesto de marketing son probados en entornos realistas de mercado.

**Marketing de valor para el cliente** Principio de marketing sustentable, según el cual la empresa debería colocar la mayor parte de sus recursos en inversiones de marketing que generen valor para el cliente.

**Marketing diferenciado (segmentado)** Estrategia de cobertura de mercado en la que una empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado, y diseña ofertas separadas para cada uno de ellos.

**Marketing directo** Conexión directa, frecuente y sobre una base interactiva y personal, con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, ya sean segmentos o individuos.

**Marketing generado por el consumidor** Intercambios de marca creados por los mismos consumidores, ya sea que se les haya invitado a hacerlo o no. A través de esta práctica los consumidores desempeñan un papel cada vez más importante en la conformación de sus propias experiencias de marca y en las de otros consumidores.

**Marketing global adaptado** Enfoque internacional de marketing que ajusta la estrategia de marketing y los elementos de la mezcla a cada mercado meta internacional, lo que genera costos más altos pero produce —en el mejor de los casos— una mayor participación de mercado y mejores rendimientos.

**Marketing global estandarizado** Estrategia de marketing internacional que utiliza básicamente la misma estrategia y la misma

mezcla de marketing en todos los mercados internacionales de la empresa.

**Marketing individual** Adaptación de los productos y programas de marketing de acuerdo con las necesidades y preferencias de clientes individuales.

**Marketing innovador** Principio del marketing sustentable, según el cual la empresa debe buscar mejoras reales en sus productos y su marketing.

**Marketing interactivo** Capacitación de los empleados de servicio en el arte de interactuar con los clientes para satisfacer sus necesidades.

**Marketing interno** Orientación y motivación de los empleados que tienen contacto con los consumidores y de las personas de servicios de apoyo para que trabajen como equipo y provean satisfacción al cliente.

**Marketing local** Adaptación de marcas y promociones a las necesidades y deseos de los segmentos de clientes locales en ciudades, vecindarios e incluso tiendas específicas.

**Marketing móvil** Marketing dirigido a los consumidores en movimiento; utiliza como vehículo teléfonos móviles, teléfonos inteligentes, tablets y otros dispositivos de comunicación móvil.

**Marketing no diferenciado (masivo)** Estrategia de cobertura de mercado en la que la empresa decide ignorar las diferencias entre los segmentos de mercado y dirigirse a todo el mercado con una oferta.

**Marketing online** Esfuerzos para comercializar productos y servicios y generar relaciones con clientes por medio de Internet.

**Marketing online consumidor a consumidor (C-a-C)** Intercambios online de bienes e información entre consumidores finales.

**Marketing online consumidor a negocio (C-a-B)** Intercambios online en los que los consumidores buscan a los vendedores, conocen sus ofertas, inician el proceso de compra, y a veces incluso determinan las condiciones de la transacción.

**Marketing online negocio a consumidor (B-a-C)** Empresas que venden bienes y servicios online a los consumidores finales.

**Marketing online negocio a negocio (B-to-B)** Empresas que utilizan marketing online para llegar a nuevos clientes empresariales, para atender a los clientes actuales con mayor eficacia y obtener eficiencias de compra y mejores precios.

**Marketing orientado al consumidor** Principio de marketing sustentable, según el cual la empresa debe visualizar y organizar sus actividades de marketing desde la perspectiva del consumidor.

**Marketing por catálogo** Marketing directo mediante catálogos impresos, de video o digitales que se envían a clientes seleccionados, se ponen a su disposición en tiendas, o son presentados online.

**Marketing por correo electrónico** Envío de mensajes de marketing muy dirigidos, específicamente personalizados, y que generan relaciones por medio de correo electrónico.

**Marketing por televisión de respuesta directa (DRTV)** Marketing directo por televisión, incluyendo publicidad por televisión de respuesta directa (infomerciales) y publicidad por televisión interactiva (iTV).

**Marketing social** 1. Principio del marketing sustentable, según el cual la empresa debería tomar las decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, los requerimientos de la organización, así como los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. 2. Uso de conceptos y herramientas de marketing comercial en programas diseñados para influir en el comportamiento de los individuos, con el propósito de mejorar su bienestar y el de la sociedad.

**Marketing sustentable** Marketing socialmente y ambientalmente responsable, que satisface las necesidades actuales de los consumidores y las empresas a la vez que conserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

**Marketing viral** La versión en Internet del marketing de boca en boca: un sitio web, video, mensaje de correo electrónico o evento de marketing es tan infeccioso que los clientes lo buscarán o lo compartirán con sus amigos.

**Matriz de crecimiento-participación** Método de planificación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa de mercado.

**Mayoreo** Todas las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para su reventa o uso comercial.

**Mayorista** Empresa que se dedica principalmente a actividades de venta al mayoreo.

**Medio de publicidad** Vehículos a través de los cuales se comunican los mensajes publicitarios a los públicos para los que fueron creados.

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

**Mercado de consumo** Todos los individuos y familias que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

**Mercado meta** Grupo de compradores que comparten necesidades o características en común y a quienes la empresa decide atender.

**Mercado potencial** Límite superior de la demanda de mercado.

**Método asequible** Fijación del presupuesto de publicidad en un nivel que la alta dirección considera asequible para la empresa.

**Método de carga de trabajo** Método para determinar el tamaño de la fuerza de ventas con base en la carga de trabajo requerida y el tiempo disponible para vender.

**Método de paridad competitiva** Establecimiento del presupuesto de promoción de manera que sea equiparable con las erogaciones de los competidores.

**Método de proporción en cadena** Cálculo de la demanda de mercado mediante la multiplicación de un número base por una cadena de porcentajes de ajuste.

**Método del objetivo y la tarea** Desarrollo del presupuesto de promoción mediante (1) la definición de metas específicas, (2) la determinación de las tareas que deben llevarse a cabo para lograr esas metas y, (3) la estimación de los costos de realizar esas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

**Método del porcentaje de ventas** Fijación del presupuesto de promoción en un determinado porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio unitario de venta.

**Mezcla de marketing** Conjunto de herramientas tácticas de marketing —producto, precio, plaza y promoción— que la empresa combina para producir la respuesta que desea obtener en el mercado meta.

**Mezcla de productos (o cartera de productos)** Conjunto de todas las líneas de producto y artículos que un vendedor particular ofrece a la venta.

**Mezcla promocional (o mezcla de comunicaciones de marketing)** La mezcla específica de herramientas de promoción que emplea la compañía para comunicar de manera persuasiva el valor para el cliente, y para generar relaciones con él.

**Microentorno** Actores cercanos a la empresa, que afectan su capacidad de atender a los clientes: la organización misma, sus proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumo, los competidores y el público en general.

**Micromarketing** Adaptación de productos y programas de marketing de acuerdo con las necesidades y deseos de individuos específicos y segmentos de clientes locales; incluye el marketing local y el marketing individual.

**Milenarios (Generación Y)** Segmento poblacional estadounidense, conformado por los hijos de la generación de baby boomers, nacidos entre 1977 y 2000 (aproximadamente 83 millones).

**Minorista** Empresa cuyas ventas provienen primordialmente de la comercialización al detalle.

**Minorista de descuento** Minorista que compra a precios inferiores a los precios normales de mayoreo, y que vende a un precio inferior al precio de menudeo.

**Minorista de servicios** Minorista cuya línea de productos es en realidad un servicio; algunos ejemplos son los hoteles, las aerolíneas, los bancos y las universidades.

**Minorista independiente de descuento** Operación minorista de descuento, ya sea de propiedad y gestión independiente, o una división de una corporación minorista de mayor tamaño.

**Miopía de marketing** Error consistente en prestar mayor atención a los productos específicos que ofrece una empresa, que a los beneficios y experiencias que producen dichos productos.

**Moda** Estilo popular o aceptado en un momento dado dentro de un campo determinado.

**Moda pasajera** Periodo temporal de ventas inusualmente altas, impulsadas por el entusiasmo del consumidor y por una popularidad inmediata del producto o marca.

**Motivo (impulso)** Necesidad suficientemente urgente como para impulsar a la persona a buscar su satisfacción.

**Muestra** Segmento de la población elegido para realizar una investigación de marketing en representación de la población total.

**Necesidades** Condición propiciada por la sensación de privación.

**Nivel de canal** Estrato de intermediarios que desempeñan alguna labor para llevar el producto y su propiedad más cerca del comprador final.

**Objetivo publicitario** Tarea específica de comunicación, a realizarse con un público meta particular durante un periodo determinado.

**Ofertas de mercado** Determinadas combinaciones de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen al mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

**Oficinas y sucursales de venta de los fabricantes** Venta al mayoreo realizada por los propios vendedores y compradores, y no a través de mayoristas independientes.

**Organización de franquicias** Sistema de marketing vertical contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas en el proceso de producción-distribución.

**Outlet (tienda de fábrica)** Operación minorista de descuento, cuya propiedad y gestión está en manos del fabricante; generalmente su inventario está conformado por bienes excedentes, descontinuados o defectuosos.

**Participación de mercado** Ventas de la empresa divididas entre las ventas del mercado.

**Participación por cliente** Porción de las compras generales del cliente que la empresa obtiene a través de sus categorías de producto.

**Penetración de mercado** Crecimiento de la empresa mediante el aumento de ventas de sus productos actuales —sin modificación alguna— a los segmentos de mercado actuales.

**Percepción** Proceso mediante el cual las personas eligen, organizan e interpretan información para formarse una imagen significativa del mundo.

**Personalidad** Características psicológicas únicas que distinguen a una persona o grupo.

**Planificación estratégica** Proceso de desarrollo y mantenimiento estratégico de ajuste entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

**Porcentaje de gastos operativos** Porción de las ventas netas que se destina a los gastos operativos; se calcula dividiendo los gastos totales entre las ventas netas.

**Porcentaje de margen bruto** Porcentaje de las ventas netas que queda tras descontar el costo de los bienes vendidos; se calcula dividiendo el margen bruto entre las ventas netas.

**Porcentaje neto de utilidad** Porcentaje de cada unidad monetaria obtenida por concepto de ventas que se considera utilidad; se calcula dividiendo las utilidades netas entre las ventas netas.

**Posición del producto** La forma en que un producto es definido por los consumidores respecto de sus atributos importantes, en comparación con los productos competidores.

**Posicionamiento** Arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en las mentes de los consumidores meta, en comparación con los productos competidores.

**Precio** Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

**Precio de punto de equilibrio** Precio en el que los ingresos totales y los costos totales son iguales, sin generar utilidad alguna.

**Precios de referencia** Precios que los compradores recuerdan, y que usan como punto de referencia cuando ven un producto determinado.

**Presentación** Paso del proceso de ventas en que el vendedor cuenta la “historia de valor” al comprador potencial, mostrando de qué manera la oferta de la empresa soluciona los problemas del cliente.

**Presupuesto de publicidad** Recursos monetarios y de cualquier otro tipo que se asignan a la implementación del programa de publicidad de un producto o una empresa.

**Proceso de adopción** Proceso mental mediante el cual una persona pasa de escuchar por primera vez acerca de una innovación, hasta convertirse en usuario regular del producto relacionado.

**Proceso de compra industrial** Proceso de toma de decisiones mediante el cual los compradores industriales determinan los productos y servicios que sus organizaciones necesitan adquirir, para a continuación buscar, evaluar y elegir entre los diferentes proveedores y marcas.

**Proceso de ventas** Los pasos que siguen los vendedores cuando venden; incluyen: prospección y calificación, acercamiento previo, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

**Producto** Cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o necesidad.

**Producto de comparación** Producto de consumo que el consumidor, durante el proceso de selección y compra, por lo general compara con atributos tales como su idoneidad, calidad, precio y estilo.

**Producto de consumo** Producto comprado por el consumidor final para su consumo personal.

**Producto de conveniencia** Producto de consumo que por lo general es adquirido por los consumidores con frecuencia, de inmediato, y realizando una comparación y esfuerzo de compra mínimos.

**Producto de especialidad** Producto de consumo con características o identificación de marca únicas, por el cual un grupo significativo de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial.

**Producto industrial** Producto comprado por individuos y organizaciones para seguir procesándolo o utilizarlo en la comercialización.

**Producto no buscado** Producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero que no consideraría comprar en condiciones normales.

**Producto nuevo** Un bien, servicio o idea que es percibido como algo nuevo por algunos clientes potenciales.

**Productos agradables** Productos que generan una alta satisfacción inmediata pero podrían dañar a los consumidores en el largo plazo.

**Productos deficientes** Productos que no tienen atractivo inmediato ni beneficios a largo plazo.

**Productos deseables** Productos que generan una alta satisfacción inmediata y grandes beneficios a largo plazo.

**Productos saludables** Productos que tienen un bajo atractivo inmediato, pero que podrían beneficiar a los consumidores en el largo plazo.

**Promoción de ventas** Incentivos de corto plazo para alentar la adquisición o las ventas de un producto o servicio.

**Promociones al consumidor** Herramientas de promoción de ventas utilizadas para impulsar la compra y la participación a corto plazo de los consumidores, o para mejorar las relaciones con los consumidores a largo plazo.

**Promociones comerciales** Herramientas de promoción de ventas utilizadas para persuadir a los revendedores de que tengan en existencia una marca, le den espacio de anaquel, la promuevan en su publicidad, y la empujen hacia los consumidores.

**Promociones de negocios** Herramientas de promoción de ventas, utilizadas para generar prospectos de negocio, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores.

**Propiedad conjunta** Empresa cooperativa en la cual una compañía crea un negocio local con la participación de inversionistas de un mercado extranjero, quienes comparten con ella su propiedad y control.

**Propuesta de valor** Posicionamiento total de una marca: la mezcla total de beneficios sobre la que se posiciona la marca.

**Prospectación** Paso del proceso de ventas en el que el vendedor o la empresa identifican a los clientes potenciales calificados.

**Proveedor externo de logística (3PL)** Proveedor independiente de logística que lleva a cabo cualquiera o todas las funciones requeridas para que el producto de sus clientes llegue al mercado.

**Prueba de concepto** Se refiere a someter a prueba las ideas (o conceptos) de nuevos productos con un grupo de consumidores meta, con el propósito de averiguar si ejercen un fuerte atractivo entre los consumidores.

**Publicidad** Cualquier forma de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios realizada por un patrocinador identificado.

**Publicidad online** Publicidad que aparece mientras los consumidores navegan por la Web, incluyendo displays, anuncios relacionados con búsquedas, clasificados online, etc.

**Público** Cualquier grupo que tiene un interés real o potencial o un impacto sobre la capacidad de una organización para lograr sus objetivos.

**Razones de operación** Razones o proporciones de artículos seleccionados del informe operativo respecto de las ventas netas.

**Recompra directa** Situación de compra empresarial en la cual el comprador hace nuevos pedidos de manera rutinaria sin modificación alguna.

**Recompra modificada** Situación de compra empresarial en la que el comprador desea modificar las especificaciones del producto, su precio, sus condiciones o sus proveedores.

**Red de entrega de valor** Red compuesta por la empresa, sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, sus clientes,

quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo con el propósito de entregar valor al cliente.

**Redes sociales online** Comunidades online donde las personas se congregan, socializan e intercambian puntos de vista e información.

**Relaciones gestionadas por los clientes** Relaciones de marketing en las que los clientes, empoderados por las nuevas y actuales tecnologías digitales, interactúan con las empresas y entre sí para dar forma a sus relaciones con las marcas.

**Relaciones públicas (PR)** Generación de buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa mediante la obtención de publicity favorable, con lo cual se logra una buena imagen corporativa y se manejan o sorteán rumores, historias y eventos desfavorables.

**Rendimiento sobre la inversión (ROI)** Medida de la eficacia y eficiencia de la dirección: la utilidad neta antes de impuestos, dividida entre la inversión total.

**Rendimiento sobre la inversión de marketing (o ROI de marketing)** **1.** Rendimiento neto de una inversión de marketing dividida entre los costos de la inversión de marketing. **2.** Medida de la productividad de una inversión de marketing; se calcula dividiendo la contribución neta de marketing entre los gastos de marketing.

**Rendimiento sobre la inversión en publicidad** Rendimiento neto sobre la inversión en publicidad dividida entre los costos de la inversión en publicidad.

**Rendimiento sobre las ventas de marketing (ROS de marketing)** Porcentaje de las ventas netas atribuibles a la contribución neta de marketing; se calcula dividiendo la contribución neta de marketing entre las ventas netas.

**Retícula de expansión de producto / mercado** Herramienta de planificación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto o diversificación.

**Satisfacción del cliente** Medida en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador.

**Segmentación conductual** División de un mercado en segmentos, con base en el conocimiento, las actitudes, los usos o las respuestas del consumidor respecto de un producto.

**Segmentación de mercado** División de un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, y que, por lo tanto, podrían requerir productos o programas de marketing específicos.

**Segmentación demográfica** División del mercado en segmentos, con base en variables como edad, etapa del ciclo de vida, género, nivel de ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, etnia y generación.

**Segmentación geográfica** División de un mercado en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, municipios, ciudades, e incluso vecindarios.

**Segmentación intermercado (o segmentación de mercado cruzado)** Creación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares, aunque se encuentran en países diferentes.

**Segmentación por beneficios** División del mercado en segmentos, de acuerdo con los diferentes beneficios que los consumidores buscan obtener del producto.

**Segmentación por edad y etapa de vida** División del mercado en diferentes grupos de edades y de etapas de vida.

**Segmentación por género** División de un mercado en diferentes segmentos con base en el género o sexo de los consumidores.

**Segmentación por ingresos** División de un mercado en diferentes segmentos de nivel de ingresos.

**Segmentación por ocasión** División del mercado en segmentos de acuerdo con las ocasiones en que los compradores tienen la idea de realmente hacer la compra o utilizar el artículo que compraron.

**Segmentación psicográfica** División del mercado en diferentes segmentos, con base en las clases sociales, los estilos de vida o las características de personalidad.

**Segmento de mercado** Grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.

**Seguimiento** Paso del proceso de ventas en que el vendedor vigila las acciones posteriores a la venta para asegurarse de que el cliente quede satisfecho y, por lo tanto, siga haciendo negocios con la empresa.

**Servicio** Actividad, creencia o satisfacción que se ofrece en venta, y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de algo.

**Shopper marketing (marketing dirigido al comprador)** Empleo de promociones y publicidad de punto de venta para extender al máximo el capital de marca y alentar la toma de decisiones de compra favorables dentro de la tienda.

**Sistema de distribución multicanal** Sistema de distribución en el cual una empresa única establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

**Sistema de información de marketing (SIM)** Personas y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, desarrollar la información necesaria y ayudar a los tomadores de decisiones a utilizarla para generar y validar las perspectivas actuales de los clientes y el mercado.

**Sistema de marketing horizontal** Arreglo de canal en el que dos o más empresas ubicadas en un nivel unen fuerzas para perseguir una nueva oportunidad de marketing.

**Sistema de marketing vertical (VMS)** Estructura de canal en la que los productores, mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado. Uno de los miembros del canal es propietario de los demás, tiene contratos con ellos, o tiene tanto poder que todos cooperan con él.

**Sitio Web corporativo (o de marca)** Sitio Web diseñado para crear buena voluntad en los consumidores, recopilar retroalimentación de los clientes, y complementar otros canales de venta en lugar de vender los productos de la empresa de manera directa.

**Sitio Web de marketing** Sitio Web que interactúa con los consumidores para propiciar una compra directa u otro resultado de marketing.

**Spam (correo basura)** Mensajes de correo electrónico de tipo comercial, no solicitados y no deseados.

**Subcultura** Grupo de personas con sistemas de valores compartidos, basados en experiencias y situaciones de vida comunes.

**Supermercado** Tienda grande, de bajo costo, de bajo margen, de alto volumen y de autoservicio que tiene en existencia una amplia variedad de abarrotes y productos para el hogar.

**Sustentabilidad ambiental** (1) Enfoque directivo que implica desarrollar estrategias capaces de dar sustentabilidad al medio ambiente y, al mismo tiempo, generar utilidades para la empresa. (2) Desarrollo de estrategias y prácticas para crear una economía mundial que el planeta pueda mantener indefinidamente.

**Tasa de rotación de inventario** Número de veces que un inventario se renueva o se vende durante un periodo específico (con frecuencia un año); se calcula con base en costos, precio de venta o unidades.

**Telemarketing** Uso del teléfono para vender de manera directa a los clientes.

**Tienda de conveniencia** Pequeña tienda ubicada cerca de un área residencial, con amplios horarios de atención los siete días de la semana, y una selección limitada de bienes de alta rotación.

**Tienda de descuento** Operación minorista que vende mercancía estándar a precios más bajos, aceptando márgenes de ganancia reducidos a cambio de un mayor volumen de ventas.

**Tienda de especialidades** Tienda minorista que tiene en existencia una línea de productos limitada pero con un amplio surtido.

**Tienda departamental** Tienda minorista con amplia variedad de líneas de producto, cada una operada como un departamento independiente, gestionado por compradores o vendedores de especialidad.

**Transporte intermodal** Combinación de dos o más medios de transporte.

**Valor de por vida del cliente (CLV)** Valor del flujo completo de compras que realiza un cliente a lo largo de su vida como tal.

**Valor percibido por el cliente** Evaluación del cliente respecto de la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en comparación con las ofertas de la competencia.

**Variabilidad del servicio** Concepto según el cual la calidad de los servicios podría variar en gran medida dependiendo de quién los provea y cuándo, dónde y cómo.

**Vendedor** Individuo que representa a una empresa ante los clientes y que desempeña una o varias de las siguientes actividades: prospección, comunicación, venta, servicio, recopilación de la información y generación de relaciones.

**Venta al menudeo** Todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no de negocios.

**Venta de sistemas (o venta de soluciones)** Compra de una solución a un problema en paquete a un solo vendedor, evitando así todas las decisiones separadas implicadas en una situación compleja de compra.

**Venta en equipo** Utilización de equipos conformados por personal de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, soporte técnico e incluso de la alta dirección para atender las cuentas grandes y complejas.

**Venta personal** Presentaciones personales realizadas por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y generar relaciones con los clientes.

**Ventaja competitiva** Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos.

**Visualización del canal completo** Diseño de canales internacionales que consideran el total de la cadena de suministros global y del canal de marketing, forjando una red global eficaz para la entrega de valor.

**VMS administrado** Sistema de marketing vertical que coordina etapas sucesivas de producción y distribución mediante el tamaño y el poder de alguna de las partes.

**VMS contractual** Sistema de marketing vertical en el que empresas independientes con diferentes niveles de producción y distribución se articulan a través de contratos.

**VMS corporativo** Sistema de marketing vertical que combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo una propiedad única; el liderazgo de canal se establece mediante la propiedad comunitaria.

# Referencias

## Capítulo 1

1. Consulte “The American Customer Satisfaction Index: Scores by Industry”, [www.theacsi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=148&Itemid=213](http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=148&Itemid=213), visitada en junio de 2011; Stuart Elliott, “JetBlue Asks Its Fliers to Keep Spreading the Word”, *New York Times*, 10 de mayo de 2010, p. B7; Kevin Randall, “Red, Hot, and Blue: The Hottest American Brand Is Not Apple”, *Fast Company*, 3 de junio de 2010, en [www.fastcompany.com/1656066/apple-jetblue-social-currency-twitter](http://www.fastcompany.com/1656066/apple-jetblue-social-currency-twitter); “JetBlue Airways Leads Airline Industry in Customer Loyalty for Second Consecutive Year in Satmetrix 2011 Net Promoter Benchmark Study”, *PR Newswire*, 17 de febrero de 2011; y <http://jetblue.com/experience/> y [www.jetblue.com/about/](http://www.jetblue.com/about/), visitada en septiembre de 2011.
2. Consulte “U.S. Market Leaders”, *Advertising Age*, 10 de diciembre de 2010, p. 14.
3. Consulte Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 5.
4. La American Marketing Association ofrece la siguiente definición: “Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a las partes interesadas”. Consulte [www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M), visitada en noviembre de 2011.
5. Consulte Dan Sewell, “Kroger CEO Often Roams Aisles, Wielding Carte Blanche”, *Journal Gazette* (Fort Wayne, IN), 15 de noviembre de 2010, [www.journalgazette.net/article/20101115/BIZ/311159958/-1/BIZ09](http://www.journalgazette.net/article/20101115/BIZ/311159958/-1/BIZ09).
6. Consulte [www.michigan.org](http://www.michigan.org) y [www.adcouncil.org/default.aspx?id=602](http://www.adcouncil.org/default.aspx?id=602), visitada en septiembre de 2011.
7. Consulte el clásico artículo de Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45–56. Consulte un análisis más reciente en “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 en la 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. Información de las recientes campañas de marketing de HP “The Computer Is Personal Again” y “Everybody On”. Consulte [www.hp.com/united-states/personal\\_again/index.html](http://www.hp.com/united-states/personal_again/index.html) y [www.hp.com/global/us/en/everybody-on/ribbons/passionTVSpot.html](http://www.hp.com/global/us/en/everybody-on/ribbons/passionTVSpot.html), visitadas en septiembre de 2011.
9. “Henry Ford, Faster Horses y Market Research”, *Research Arts*, 25 de enero de 2011, [www.researcharts.com/2011/01/henry-ford-faster-horses-and-market-research/](http://www.researcharts.com/2011/01/henry-ford-faster-horses-and-market-research/).
10. Adaptado de información encontrada en Michael E. Porter y Mark R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 63–77; y Michael Krauss, “Evolution of an Academic: Kotler on Marketing 3.0”, *Marketing News*, 30 de enero de 2011, p. 12.
11. Basado en información de [www.responsibility.ups.com/](http://www.responsibility.ups.com/) Sustainability; y [www.responsibility.ups.com/community/Static%20Files/sustainability/Highlights.pdf](http://www.responsibility.ups.com/community/Static%20Files/sustainability/Highlights.pdf), visitada en septiembre de 2011.
12. Basado en información de [www.weber.com](http://www.weber.com), visitada en septiembre de 2011.
13. 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, visitada en [www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2008/sb20080229\\_347490.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2008/sb20080229_347490.htm); y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 381. Consulte también <http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/Awards.htm#Hotel>, visitada en septiembre de 2011.
14. Matthew Dixon, Karen Freeman y Nicholas Toman, “Stop Trying to Delight Your Customers”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 116–122. Consulte también Chris Morran, “Stop Treating Customers Like Liabilities, Start Treating Them Like People”, *Advertising Age*, 14 de febrero de 2011, p. 10.
15. Información acerca de Weber Nation de [www.webernation.com](http://www.webernation.com), visitada en septiembre de 2011.
16. Elizabeth A. Sullivan, “Just Say No”, *Marketing News*, 15 de abril de 2008, p. 17. Consulte también Raymund Flandez, “It Just Isn’t Working? Some File for Customer Divorce”, *Wall Street Journal*, 16 de noviembre de 2009, p. B7.
17. Sullivan, “Just Say No”, p. 17.
18. El siguiente ejemplo está adaptado de 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. Citas de <http://whitneyhess.com/blog/2010/02/21/fire-your-worst-customers/>; y Jeff Schmidt, “Save Your Company by Firing Your Customers”, *Bloomberg Businessweek*, 5 de abril de 2011, [www.businessweek.com/managing/content/apr2011/ca2011045\\_952921.htm?campaign\\_id=rss\\_topStories](http://www.businessweek.com/managing/content/apr2011/ca2011045_952921.htm?campaign_id=rss_topStories).
19. 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. Consulte también Frank Strieffler, “5 Marketing Principles Brands Should Embrace in 2010”, *Adweek*, 13 de enero de 2010, visitada en [www.adweek.com](http://www.adweek.com).
20. Consulte Brian Morrissey, “Brand Sweepstakes Get Twitterized”, *Adweek*, 22 de noviembre de 2009, visitada en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); Alicia Wallace, “Owing Social: Businesses Dial in to Facebook, Twitter to Build Business”, *McClatchy-Tribune Business News*, 26 de abril de 2010; Judah Schiller, “Social Medias Isn’t the Problem, It’s Your Culture”, The Employee Engagement Group, 22 de febrero de 2011, <http://employeeengagement.com/2011/02/social-media-isnt-the-problem-its-your-culture/>; y Mark Milian, “The App Maker Said to Be Planning Twitter Competitor”, *CNN*, 13 de abril de 2011, [http://articles.cnn.com/2011-04-13/tech/ubermedia.twitter\\_1\\_tweetdeck-twitter-blackberry-app?\\_s=PM:TECH](http://articles.cnn.com/2011-04-13/tech/ubermedia.twitter_1_tweetdeck-twitter-blackberry-app?_s=PM:TECH).
21. Casey Hibbard, “Cold Stone Transforms the Ice Cream Social with Facebook”, *Social Media Examiner*, 22 de noviembre de 2010, [www.socialmediaexaminer.com/cold-stone-transforms-the-ice-cream-social-with-facebook/](http://www.socialmediaexaminer.com/cold-stone-transforms-the-ice-cream-social-with-facebook/); Heba Hornsby, “Social Media Success Stories: See How Cold Stone Ice Cream Became So ‘Hot’ on Facebook”, *Garious Blog*, 10 de febrero de 2011, <http://garious.com/blog/2011/02/cold-stone-creamy-success-story/>; and [www.facebook.com/coldstonecreamery](http://www.facebook.com/coldstonecreamery), visitada en agosto de 2011.

22. Elizabeth A. Sullivan, "We Were Right!" *Marketing News*, 15 de diciembre de 2008, p. 17.
23. Joel Rubenstein, "Marketers, Researchers, and Your Ears", *Brandweek*, 15 de febrero de 2010, p. 34. Para conocer otro análisis y ejemplos consulte Venkat Ramaswamy y Francis Gouillart, "Build-ing the Co-Creative Enterprise", *Harvard Business Review*, octubre de 2010, pp. 100–109.
24. Tim Nudd, "Doritos 'Pug Attack' Director Wins \$1 Million", *Ad Freak*, 7 de febrero de 2011, <http://adweek.blogs.com/ad-freak/2011/02/doritos-pug-attack-director-wins-1-million.html>; Bruce Horowitz, "Ad Meter 1st: A Doggone Tie", *USA Today*, 7 de febrero de 2011, p. 68; y [www.crashthesuperbowl.com](http://www.crashthesuperbowl.com), visitada en abril de 2011.
25. Gavin O'Malley, "Entries Pour in for Heinz Ketchup Commercial Contest", 13 de agosto de 2007, visitada en <http://publications.mediapost.com>.
26. Teaching Brands New Tricks", *Adweek*, 4 de abril de 2011, pp. 12–13. Consulte también Steven Rosenbaum, *Curator Nation: How to Win in the World Where Consumers Are Creators* (New York: McGraw-Hill, 2011).
27. "Consumer 'New Frugality' May Be an Enduring Feature of Post-Recession Economy, Finds Booz & Company Survey", *Business Wire*, 24 de febrero de 2010; "Private Label Gets a Quality Reputation, Causing Consumers to Change Their Buying Habits", *PR Newswire*, 20 de enero de 2011; y Ely Portillo, "In Weak Economy, Store Brands Prosper", *McClatchy-Tribune News Service*, 18 de marzo de 2011.
28. "Stew Leonard's", *Hoover's Company Records*, 15 de julio de 2011, <http://subscriber.hoovers.com/H/company360/overview.html?companyId=104226000000000>; y [www.stew-leonards.com/html/about.cfm](http://www.stew-leonards.com/html/about.cfm), visitada en noviembre de 2011.
29. Graham Brown, "Mobile Youth Key Statistics", 28 de marzo de 2008, [www.mobileyouth.org/?s=Mobile+Youth+Key+Statistics](http://www.mobileyouth.org/?s=Mobile+Youth+Key+Statistics). Para conocer interesantes análisis de valor de vida del cliente consulte también Sunil Gupta et al., "Modeling Customer Lifetime Value", *Journal of Service Research*, noviembre de 2006, pp. 139–146; 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; y Norman W. Marshall, "Commitment, Loyalty, and Customer Lifetime Value: Investigating the Relationships among Key Determinants", *Journal of Business & Economics Research*, agosto de 2010, pp. 67–85.
30. Basado en citas e información de Heather Green, "How Amazon Aims to Keep You Clicking", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, pp. 34–40; Geoffrey A. Fowler, "Corporate News: Amazon's Sales Soar, Lifting Profit", *Wall Street Journal*, 23 de abril de 2010, p. B3; y Brad Stone, "What's in the Box? Instant Gratification", *Bloomberg Businessweek*, 29 de noviembre–5 de diciembre de 2010, pp. 39–40.
31. Para conocer más análisis sobre capital del cliente consulte Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml y Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press 2000); Rust, Lemon y Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Market-ing 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; V. Kumar y Denish Shaw, "Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization", *Journal of Marketing*, noviembre de 2009, p. 119; y Philip E. Pfeifer, "On Estimating Current-Customer Equity Using Company Summary Data", *Journal of Interactive Marketing*, febrero de 2011, p. 1.
32. Este ejemplo está adaptado de información encontrada en Rust, Lemon y Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?" *Marketing Management*, septiembre–octubre de 2001, pp. 24–28; con información de Grace Hamulic, "Audi, Cadillac, Lexus Buyer Demographics Exhibit Most Changes", *Motorway America*, mayo de 2010, [www.motorwayamerica.com/editorial/audi-cadillac-lexus-buyer-demographics-exhibit-most-changes](http://www.motorwayamerica.com/editorial/audi-cadillac-lexus-buyer-demographics-exhibit-most-changes).
33. Basado en Werner Reinartz y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 86–94. Consulte también Stanley F. Slater, Jakki J. Mohr y Sanjit Sengupta, "Know Your Customer", *Marketing Management*, febrero de 2009, pp. 37–44.
34. Natalie Zmuda, "Why the Bad Economy Has Been Good for Target", *Advertising Age*, 4 de octubre de 2010, p. 1; y Sharon Edelman, "Target Eying \$100 Billion in Sales", *WWD*, 25 de febrero de 2011, p. 2.
35. Emily Thornton, "The New Rules", *BusinessWeek*, 19 de enero de 2009, pp. 30–34.
36. 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. Consulte también Rich Gagnon, "2011: A Pivotal Year for Marketing", *Adweek*, 17 de enero de 2011, [www.adweek.com/news/advertising-branding/2011-pivotal-year-marketing-125424](http://www.adweek.com/news/advertising-branding/2011-pivotal-year-marketing-125424).
37. Estadísticas del uso de Internet de [www.internetworkworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworkworldstats.com/stats.htm), visitada en junio de 2011; Pew/Internet, "The Future of the Internet III", 14 de diciembre de 2008, visitada 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); "Digital Hotlist: By the Numbers", *Adweek*, 11 de octubre de 2010, p. 20; y James Lewin, "Pew Internet and the American Life Project: Trend Data", [www.pewinternet.org/Trend-Data.aspx](http://www.pewinternet.org/Trend-Data.aspx), visitada en junio de 2011.
38. "Pew Internet and the American Life Project: Trend Data", y "comScore Reports Record-Breaking \$43.4 Billion in Q4 2010 U.S. Retail E-Commerce Spending, Up 11 Percent vs. Year Ago", *PR Newswire*, 8 de febrero de 2011.
39. Para conocer ejemplos y una buena revisión de marketing sin fines de lucro, consulte Philip Kotler y Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Non-profit 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).
40. Adaptado de información encontrada en Natalie Zmuda, "St. Jude's Goes from Humble Beginnings to Media Ubiquity", *Advertising Age*, 14 de febrero de 2011, p. 37; y varias páginas en [www.stjude.org](http://www.stjude.org), visitada en septiembre de 2011.
41. "Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, pp. 10–12. Para más información sobre marketing social, consulte Philip Kotler, Ned Roberto, y Nancy R. Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 2a ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002).
42. [www.aboutmcdonalds.com/mcd](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd) and [www.nikebiz.com](http://www.nikebiz.com), visitada en junio de 2011.
43. Citas e información encontrada en [www.patagonia.com/web/us/contribution/patagonia.go?assetid=2329](http://www.patagonia.com/web/us/contribution/patagonia.go?assetid=2329), visitada en agosto de 2011.

## Capítulo 2

1. Basado en información encontrada en Andrew Martin, "McDonald's Maintains Momentum in Bad Times", *New York Times*, 11 de enero de 2009; "McDonald's Posts Another Year of Stellar Store Growth in 2010", 24 de enero de 2011, <http://retailsails.com/2011/01/24/mcdonalds-posts-another-year-of-stellar-growth-in-2010/>;

- Julie Jargon, "On McDonald's Menu: Variety, Caution", *Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2010, p. A1; y John Cloud, "McDonald's Has a Chef?", *Time*, 22 de febrero de 2010, pp. 88–91. Información financiera y otra información y hechos de la empresa de [www.aboutmcdonalds.com/mcd/media\\_center.html/invest.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/media_center.html/invest.html) y [www.aboutmcdonalds.com/mcd](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd), visitadas en noviembre de 2011.
2. Varias declaraciones de misión en el texto y la tabla son de [www.nasa.gov/about/highlights/what\\_does\\_nasa\\_do.html](http://www.nasa.gov/about/highlights/what_does_nasa_do.html); [www.facebook.com](http://www.facebook.com); y [www.chipotle.com](http://www.chipotle.com), visitadas en diciembre de 2011.
  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. Para conocer más ejemplos de declaraciones de misión, tanto buenas como malas, consulte Piet Levy, "Mission vs. Vision", *Marketing News*, 28 de febrero de 2011, p. 10; y [www.missionstatements.com/fortune\\_500\\_mission\\_statements.html](http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html), visitada en septiembre de 2011.
  4. Información de [www.heinz.com](http://www.heinz.com), visitada en septiembre de 2011.
  5. El siguiente análisis se basa parcialmente en la información que se encuentra en [www.bcg.com/documents/file13904.pdf](http://www.bcg.com/documents/file13904.pdf), visitada en diciembre de 2011.
  6. Jason Garcia, "Disney Profit Leaps 54 Percent", *McClatchy-Tribune Business News*, the boring nine, 2011; y [http://corporate.disney.go.com/investors/annual\\_reports.html](http://corporate.disney.go.com/investors/annual_reports.html), visitada en septiembre de 2011.
  7. H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, septiembre–octubre de 1957, pp. 113–124.
  8. Información acerca de Under Armour en esta sección es de Matt Townsend, "Under Armour Advances After Raising Sales Forecast", *Bloomberg Businessweek*, 27 de enero de 2011, [www.businessweek.com/news/2011-01-27/under-armour-advances-after-raising-sales-forecast.html](http://www.businessweek.com/news/2011-01-27/under-armour-advances-after-raising-sales-forecast.html); Kyle Stack, "How Under Armour Learned to Love Cotton Fiber", *Wired*, 9 de febrero de 2011, [www.wired.com/playbook/2011/02/under-armour-cotton-fiber/](http://www.wired.com/playbook/2011/02/under-armour-cotton-fiber/); y los informes anuales y otros documentos de Under Armour, [www.underarmour.com](http://www.underarmour.com), visitada en septiembre de 2011.
  9. Consulte Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985); y Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre–diciembre de 1996, pp. 61–78. Consulte también "The Value Chain", [www.quickmba.com/strategy/value-chain](http://www.quickmba.com/strategy/value-chain), visitada en julio de 2010; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), pp. 34–35 y pp. 203–204.
  10. Nirmalya Kumar, "The CEO's Marketing Manifesto", *Marketing Management*, noviembre–diciembre de 2008, pp. 24–29.
  11. Consulte [www.nikebiz.com/company\\_overview/](http://www.nikebiz.com/company_overview/), visitada en julio de 2011.
  12. "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, p. 10.
  13. La clasificación de las cuatro Ps fue sugerida inicialmente por E. Jerome McCarthy, *BasicMarketing: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Irwin, 1960). Para conocer la clasificación de las cuatro Cs, otras clasificaciones propuestas y más análisis, consulte Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passé C-Words Take Over", *Advertising Age*, 1 octubre de 1990, p. 26; Phillip Kotler, "Alphabet Soup", *Marketing Management*, marzo-abril de 2006, p. 51; Nirmalya Kumar, "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), visitada en septiembre de 2011.
  14. Para mayor análisis sobre la posición de director de marketing, consulte Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 17; y John Obrecht, "CMO Summit: Driving Corporate Culture", *BtoB*, 17 de enero de 2011, p. 3.
  15. Adaptado de información encontrada en Diane Brady, "Making Marketing Measure Up", *BusinessWeek*, 13 de diciembre de 2004, pp. 112–113; y J. Mark Carr y Richard Schreuer, *Marketing Management*, Verano de 2010, pp. 26–32.
  16. Carr y Schreuer, "Connecting the Dots", p. 28. Consulte también "Measurement and Accountability Are More Important than Ever for Marketers", *Business Wire*, 28 de julio de 2010; Ken Cook, "A Practical Look at Marketing Accountability", *Rural Telecommunications*, septiembre–octubre de 2010, p. 36; y Michael Barnett, "Marketing Metrics: True Measure of Performances Bottom Line", *Marketing Week*, 16 de septiembre de 2010, p. 24.
  17. Consulte Lawrence A. Crosby, "Getting Serious about Marketing ROI", *Marketing Management*, mayo/junio de 2009, pp. 10–11; y Carr y Schreuer, "Connecting the Dots", p. 28.
  18. Consulte "We Believe Research Should Lead to Action", *Marketing News*, 15 de noviembre de 2009, p. 30.
  19. Para conocer un análisis completo de este modelo y más detalles acerca de medidas de rendimiento sobre la inversión de marketing, centradas en el cliente, consulte 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; y Andreas Persson y Lynette Ryals, "Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues", *Marketing Theory*, diciembre de 2010, pp. 417–436.
  20. 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. Danielle Sacks, "How YouTube's Global Platform Is Redefining the Entertainment Business", *Fast Company*, febrero de 2011, p. 58; Jessica E. Vascellaro, Amir Efrati y Ethan Smith, "YouTube Recasts for New Viewers", *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2011, p. B1; y [www.youtube.com/t/about\\_youtube](http://www.youtube.com/t/about_youtube), [www.youtube.com/shows](http://www.youtube.com/shows), [www.youtube.com/partners](http://www.youtube.com/partners), y [www.realwomanofphiladelphia.com](http://www.realwomanofphiladelphia.com), visitada en julio de 2011.
2. "Asia: L'Oréal's Long-Term Commitment", *Premium Beauty News*, 12 de abril de 2011, [www.premiumbeautynews.com/Asia-L-Oreal-s-long-term,2918](http://www.premiumbeautynews.com/Asia-L-Oreal-s-long-term,2918); Rebecca Ellinor, "Crowd Pleaser", *Supply Management*, 13 de diciembre de 2007, pp. 26–29; e información de [www.loreal.com/\\_en/\\_ww/html/suppliers/index.aspx](http://www.loreal.com/_en/_ww/html/suppliers/index.aspx), visitada en diciembre de 2011.
3. Información de Robert J. Benes, Abbie Jarman y Ashley Williams, "2007 NRA Sets Records", en [www.chefmagazine.com](http://www.chefmagazine.com), visitada 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), visitadas en noviembre de 2011.
4. Consulte "About Tide Loads of Hope", [www.tide.com/en-US/loads-of-hope/about.jspx](http://www.tide.com/en-US/loads-of-hope/about.jspx), visitada en noviembre de 2011.
5. World POPClock, U.S. Census Bureau, en [www.census.gov/main/www/popclock.html](http://www.census.gov/main/www/popclock.html), visitada en julio de 2011. Este sitio provee proyecciones para la población de Estados Unidos y del mundo que se actualizan continuamente.

6. Proyecciones de la U.S. Census Bureau y de POPClock en [www.census.gov/main/www/popclock.html](http://www.census.gov/main/www/popclock.html), visitada en noviembre de 2011.
7. Emily Brandon, "Planning to Retire: 10 Things You Didn't Know about Baby Boomers", *USNews.com*, 15 de enero de 2009, <http://money.usnews.com>; Rick Ferguson y Bill Brohaugh, "The Aging of Core Areas", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27, Núm. 1, 2010, p. 76; Suzanne Wilson, "Baby Boomers Throw a Curve Ball", *Daily Hampshire Gazette*, 14 de febrero de 2011, p. D1; y Piet Levy, "Segmentation by Generation", *Marketing News*, 15 de mayo de 2011, pp. 20–23.
8. Consulte Simon Hudson, "Wooing Zoomers: Marketing to the Mature Traveler", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, Núm. 4, 2010, pp. 444–461; y Gavin O'Malley, "Boomers Value Brands They Champion 'Youthful' Style", *MediaPostNews*, 12 de abril de 2011, [www.mediapost.com](http://www.mediapost.com).
9. 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); Tanya Irwin, "Merrill Lynch Launches \$20 Million Effort", *MediaPostNews*, 27 de enero de 2010, visitada en [www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=121313](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=121313); y [www.totalmerrill.com/TotalMerrill/Pages/help2retire.aspx?mb=1#/homepage](http://www.totalmerrill.com/TotalMerrill/Pages/help2retire.aspx?mb=1#/homepage), visitada en junio de 2011.
10. Para conocer más análisis, consulte R. K. Miller y Kelli Washington, *Consumer Behavior 2009* (Atlanta, GA: Richard K. Miller & Associates, 2009), capítulo 27; Bernadette Turner, "Generation X..... Let's GO!" *New Pittsburgh Courier*, 2–8 de marzo de 2011, p. A11; y Piet Levy, "Segmentation by Generation", *Marketing News*, 15 de mayo de 2011, pp. 20–23.
11. Basado en información disponible 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). Consulte también [www.virginia.org/home.asp](http://www.virginia.org/home.asp), visitada en diciembre de 2011.
12. Piet Levy, "Segmentation by Generation", p. 22; y Jon Lafayette, "Marketers Targeting Generation of Millennial's", *Broadcasting Cable*, 11 de abril de 2011, p. 28.
13. Piet Levy, "Segmentation by Generation", p. 23.
14. Tanzina Vega, "A Campaign to Introduce Keds to a New Generation", *New York Times*, 22 de febrero de 2011, [www.nytimes.com/2011/02/23/business/media/23adco.html](http://www.nytimes.com/2011/02/23/business/media/23adco.html); y <http://hdyd.keds.com/>, visitada en diciembre de 2011.
15. Consulte U.S. Census Bureau, "Families and Living Arrangements: 2010", en [www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html](http://www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html), visitada en mayo de 2011.
16. U.S. Census Bureau, "Facts for Features", marzo de 2011, visitada en [www.census.gov/newsroom/releases/archives/facts\\_for\\_features\\_special\\_editions/cb11-ff04.html](http://www.census.gov/newsroom/releases/archives/facts_for_features_special_editions/cb11-ff04.html); y Hope Yen, "As More Women Earn Degrees, More Men Stay Home", *The News and Observer (Raleigh)*, 27 de abril de 2011, p. A1.
17. Consulte Marissa Miley y Ann Mack, "The New Female Consumer: The Rise of the Real Mom", *Advertising Age*, 16 de noviembre de 2009, p. A1; y Christine Birkner, "Mom's the Word", *Marketing News*, 15 de mayo de 2011, p. 8.
18. U.S. Census Bureau, "Geographical Mobility/Migration", en [www.census.gov/population/www/socdemo/migrate.html](http://www.census.gov/population/www/socdemo/migrate.html), visitada en abril de 2011.
19. Consulte U.S. Census Bureau, "Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas", [www.census.gov/population/www/metroareas/metroarea.html](http://www.census.gov/population/www/metroareas/metroarea.html), visitada en junio de 2011; y "Population of 576 U.S. Micropower Areas—2010 Senses", *The Business Journals*, 5 de abril de 2011, [www.census.gov/population/www/metroareas/metroarea.html](http://www.census.gov/population/www/metroareas/metroarea.html).
20. "Table 1: Selected Demographic Characteristics of Employed People by Work-at-Home Status: 2005", [www.census.gov/popluation/www/socdemo/workathome.html#dc](http://www.census.gov/popluation/www/socdemo/workathome.html#dc) visitada en junio de 2011.
21. Consulte "WebEx Overview", en [www.webex.com/overview/index.html](http://www.webex.com/overview/index.html), visitada en diciembre de 2011.
22. U.S. Census Bureau, "Educational Attainment", en [www.census.gov/popluation/www/socdemo/educ-attn.html](http://www.census.gov/popluation/www/socdemo/educ-attn.html), visitada en junio de 2011.
23. Consulte U.S. Census Bureau, *The 2011 Statistical Abstract: Labor Force, Employment, and Earnings*, tabla 605, visitada 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*, visitada en [www.bls.gov/oco/](http://www.bls.gov/oco/).
24. Consulte U.S. Census Bureau, "U.S. Population Projections", [www.census.gov/popluation/www/projections/summarytables.html](http://www.census.gov/popluation/www/projections/summarytables.html), visitada en agosto de 2011; y "Characteristics of the Foreign-Born Population by Nativity and US Citizenship Status", [www.census.gov/popluation/www/socdemo/foreign/cps2008.html](http://www.census.gov/popluation/www/socdemo/foreign/cps2008.html).
25. Consulte [www.harlistasfilm.com/](http://www.harlistasfilm.com/) y [www.harley-davidson.com/en\\_US/Content/Pages/harlistas/harlista.html](http://www.harley-davidson.com/en_US/Content/Pages/harlistas/harlista.html), visitadas en junio de 2011.
26. Witeck-Combs Communications, "America's Disability Market at a Glance", 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; Tanya Mohn, "Smoothing the Way", *New York Times*, 26 de abril de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); y [www.disability-marketing.com/facts/](http://www.disability-marketing.com/facts/), visitada en mayo de 2011.
27. Witeck-Combs Communications, "America's Gay 2010 Buying Power Projected at \$743 Billion", *Cause + Effect*, 20 de julio de 2010, <http://cause-pr.com/2010/07/america%2E2%80%99s-gay-2010-buying-power-projected-at-743-billion/>.
28. Consulte Brandon Miller, "And the Winner Is . . ." *Out Traveler*, Invierno de 2008, pp. 64–65; Bradley Johnson, "Why (and How) You Should Go after the Gay Dollar", *Advertising Age*, 11 de octubre de 2010, p. 22; y [www.aa.com/rainbow](http://www.aa.com/rainbow), visitada en junio de 2011.
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, visitada 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, [www.pittsburghlive.com](http://www.pittsburghlive.com); y [http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors/nano\\_brochure.pdf](http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors/nano_brochure.pdf), visitada en agosto de 2011.
30. U.S. Census Bureau, "Income, Poverty, and Health Insurance Coverage in the United States: 2009", septiembre de 2010, tabla 3, [www.census.gov/prod/2010pubs/p60-238.pdf](http://www.census.gov/prod/2010pubs/p60-238.pdf).
31. The 2030 Water Resources Group, "Charting Our Water Future: Executive Summary", 2009, [www.mckinsey.com/clientservice/water/charting\\_our\\_water\\_future.aspx](http://www.mckinsey.com/clientservice/water/charting_our_water_future.aspx).
32. Cifras de [www.pepsico.com/Purpose/Environmental-Sustainability.html](http://www.pepsico.com/Purpose/Environmental-Sustainability.html), visitada en junio de 2011.
33. Consulte "American Apparel RFID Case Study", visitada en [www.apparelaverydennison.com/solutions/american-apparel-rfid.asp](http://www.apparelaverydennison.com/solutions/american-apparel-rfid.asp), junio de 2011; y Mary Catherine O'Connor, "American Apparel Adding 50 More Stores in Aggressive RFID Rollout", *RFID Journal*, 26 de abril de 2011, [www.rfidjournal.com/article/view/8374](http://www.rfidjournal.com/article/view/8374).
34. Consulte Tamara Schweitzer, "The Way I Work", *Inc.*, junio de 2010, pp. 112–116; Christina Binkley, "Style—On Style: Charity Gives Shoe Brand Extra Shine", *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2010, p. D7; y [www.toms.com](http://www.toms.com), visitada en junio de 2011.

35. Emily Steel, "Cause-Tied Marketing Requires Care", *Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2011, p. B4.
36. Consulte "The Growth of Cause Marketing", en [www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=188](http://www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=188), visitada en junio de 2011.
37. Consulte "10 Crucial Consumer Trends for 2010", Trendwatching.com, <http://trendwatching.com/trends/pdf/trendwatching%202009-12%2010trends.pdf>; y "The F-Factor", Trendingwatching.com, mayo de 2011, <http://trendwatching.com/trends/pdf/trendwatching%202009-12%2010trends.pdf>.
38. "The F-Factor", Trendingwatching.com, p. 1.
39. Laura Feldmann, "After 9/11 Highs, America's Back to Good Ol' Patriotism", *Christian Science Monitor*, 5 de julio de 2006, p. 1; Leon F. Dube and Gregory S. Black, "Impact of National Traumatic Events on Consumer Purchasing", *International Journal of Consumer Studies*, mayo de 2010, p. 333; y "Lifestyle Statistics: Very Proud of Their Nationality", en [www.nationmaster.com](http://www.nationmaster.com), visitada en junio de 2011.
40. 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), visitada en noviembre de 2011.
41. Consulte [www.tomsofmaine.com/home](http://www.tomsofmaine.com/home), visitada en junio de 2011.
42. "Organic Farming Grows to \$29-Billion Industry", *Western Farm Press*, 26 de abril de 2011.
43. The Pew Forum on Religion & Public Life, "U.S. Religious Landscape Survey", <http://religions.pewforum.org/reports#>, visitada en noviembre de 2011.
44. Dan Harris, "America Is Becoming Less Christian, Less Religious", *ABC News*, 9 de marzo de 2009, visitada en <http://abcnews.go.com>.
45. W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "How Strategy Shaped Structure", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 73–80.
46. Paula Forbes, "Taco Bell Ad: Thank You for Suing Us", 28 de enero de 2011, *Eater*, <http://eater.com/archives/2011/01/28/taco-bell-ad-thanks-firm-for-law-suit.php>; Courtney Hutchinson y Katie Moisse, "Taco Bell Fights 'Where's the Beef' Lawsuit", 28 de enero de 2011, <http://abcnews.go.com/Health/Wellness/taco-bell-defends-beef-legal-action/story?id=12785818>; y "Law Firm Voluntarily Withdraws Class-Action Lawsuit against Taco Bell", 19 de abril de 2011, <http://money.msn.com/business-news/article.aspx?feed=BW&date=20110419&id=13327023>.
- de <http://walmartstores.com/Suppliers/248.aspx>, visitada en diciembre de 2011
5. Consulte Scott Horstein, "Use Care with That Database", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2006, p. 22; "USAA Announces Mobile RDC App for Android Phones", *TechWeb*, 27 de enero de 2010; "USAA", *Hoover's Company Records*, 15 de junio de 2010; Jean McGregor, "Customer Service Champs: USAA's Battle Plan", *Bloomberg Businessweek*, 1 de marzo de 2010, pp. 40–43; "Largest U.S. Corporations", *Fortune*, 3 de mayo de 2010, p. F7; y [www.usaa.com](http://www.usaa.com), visitada en septiembre de 2011.
6. Basado en información de Adam Ostrow, "Inside the Gatorade's Social Media Command Center", 6 de junio de 2010, visitada en <http://mashable.com/2010/06/15/gatorade-social-media-mission-control/>; y Valery Bauerlein, "Gatorade's 'Mission': Using Social Media to Boost Sales", *Wall Street Journal Asia*, 15 de septiembre de 2010, p. 8.
7. Irena Slutsky, "'Chief Listeners Use Technology to Track, Sort Company Mentioned'", *Advertising Age*, 30 de agosto de 2010, visitada en [http://adage.com/digital/article?article\\_id=145618](http://adage.com/digital/article?article_id=145618).
8. Consulte <http://biz.yahoo.com/ic/101/101316.html>, visitada en septiembre de 2011.
9. Para más información acerca de empresas de investigación que proveen información de marketing, consulte Jack Honomichl, "2010 Honomichl Top 50", special section, *Marketing News*, 17 de junio de 2010. Otra información de [www.nielsen.com/us/en/measurement/retail-measurement.html](http://www.nielsen.com/us/en/measurement/retail-measurement.html) y [www.yankelovich.com](http://www.yankelovich.com), visitadas en septiembre de 2011.
10. Consulte <http://symphonyiri.com/?TabId=159&productid=84>, visitada en septiembre de 2011.
11. 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). Para otros ejemplos, consulte Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 101.
12. Para conocer más análisis de etnografía online, consulte Pradeep K. Tyagi, "Webnography: A New Tool to Conduct Marketing Research", *Journal of American Academy of Business*, marzo de 2010, pp. 262–268; Robert V. Kozinets, "Netnography: The Marketer's Secret Weapon", marzo de 2010, visitada en [http://info.netbase.com/rs/netbase/images/Netnography\\_WP](http://info.netbase.com/rs/netbase/images/Netnography_WP); y [http://en.wikipedia.org/wiki/Online\\_ethnography](http://en.wikipedia.org/wiki/Online_ethnography), visitada en septiembre de 2011.
13. Ejemplo adaptado de información de "My Dinner with Lexus", *Automotive News*, 29 de noviembre de 2010, visitada en [www.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20101129/RETAIL03/311299949/1292](http://www.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20101129/RETAIL03/311299949/1292).
14. Consulte [www.internetworldstats.com/stats14.htm](http://www.internetworldstats.com/stats14.htm), visitada en julio de 2011.
15. Basada en información encontrada en [www.channelm2.com/How\\_OnlineQualitativeResearch.html](http://www.channelm2.com/How_OnlineQualitativeResearch.html), visitada en diciembre de 2011.
16. Consulte "Online Panel", [www.zoomerang.com/online-panel/](http://www.zoomerang.com/online-panel/), visitada en diciembre de 2011.
17. Derek Kreindler, "Lexus Soliciting Customer Feedback with Lexus Advisory Board", 24 de agosto de 2010, visitada en [www.autoguide.com/auto-news/2010/08/lexus-soliciting-customer-feedback-with-lexus-advisory-board.html](http://www.autoguide.com/auto-news/2010/08/lexus-soliciting-customer-feedback-with-lexus-advisory-board.html); y "20,000 Customers Sign up for the Lexus Advisory Board", 30 de agosto de 2010, visitada en [www.4wheelsnews.com/20000-customers-signed-up-for-the-lexus-advisory-board/](http://www.4wheelsnews.com/20000-customers-signed-up-for-the-lexus-advisory-board/).
18. Stephen Baker, "The Web Knows What You Want", *BusinessWeek*, 27 de julio de 2009, p. 48.
19. Adaptado de Brooks Barnes, "Lab Watches Web Surfers to See Which Ads Work", *New York Times*, 26 de julio de 2009; y "Walt Disney Company's Media Networks to Develop Emerging Media and Advertising Research Lab", visitada en <http://corporate>.

## Capítulo 4

1. Fragmentos, citas y otra información de T. L. Stanley, "Easy As Pie: How Russell Weiner Turned Sabotage Into Satisfaction", *Adweek*, 13 de septiembre de 2010, p. 40; "Lessons from the Domino's Turnaround", *Restaurant Hospitality*, junio de 2010, p. 30; Rupal Parekh, "Marketer of the Year", *Advertising Age*, 18 de octubre de 2010, p. 19; Emily Bryson York, "Domino's Claims Victory with New Strategy: Pizza Wasn't Good, We Fixed It", *Advertising Age*, 10 de mayo de 2010, p. 4; Mark Brandau, "Domino's Do-Over", *Nation's Restaurant News*, 8 de marzo de 2010, p. 44; "Domino's Puts Customer Feedback on Times Square Billboard", *Detroit News*, 26 de julio de 2011; e informes anuales y otra información de [www.dominosbiz.com](http://www.dominosbiz.com) y [www.pizzaturnaround.com](http://www.pizzaturnaround.com), visitadas en diciembre de 2011.
2. Dan Frommer, "Apple iPod Still Obliterating Microsoft Zune", *Business Insider*, 12 de julio de 2010, <http://read.bi/axUYCO>.
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; e información

- disney.go.com/corporate/moreinfo/media\_advertising\_research\_lab.html, agosto de 2011.
20. Jessica Tsai, "Are You Smarter Than a Neuromarketer?" *Customer Relationship Management*, enero de 2010, pp. 19–20.
  21. Para conocer estos y otros ejemplos de neuromarketing y su análisis, consulte Laurie Burkitt, "Neuromarketing: Companies Use Neuroscience for Consumer Insights", *Forbes*, 16 de noviembre de 2009, www.forbes.com; Ilan Brat, "The Emotional Quotient of Soup Shopping", *Wall Street Journal*, 17 de febrero de 2010, p. B6; Natasha Singer, "Making Ads That Will Spur the Brain", *New York Times*, 14 de noviembre de 2010, p. BU4; and Deena Diggs, "Emotional Marketing", *Editor & Publisher*, enero de 2010, p. 7.
  22. Ejemplo adaptado de información de Dan Sewell, "Kroger Uses 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; y Dan Sewell, "Kroger CEO Often Roams Aisles, Wielding Carte Blanche", *Journal-Gazette* (Ft. Wayne, IN), 15 de noviembre de 2010, p. C4.
  23. Gillian S. Ambroz, "Is This Just: Getting Back to Basics", *Folio*, enero de 2010, p. 97.
  24. "SAS helps 1-800-Flowers.com Grow Deep Roots with Customers", www.sas.com/success/1800flowers.html, visitada en septiembre de 2011.
  25. Consulte www.pensketruckleasing.com/leasing/precision/precision\_features.html, visitada en septiembre de 2011.
  26. 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; y www.bibbentuckers.com, visitada en septiembre de 2011.
  27. Zimmerman, "Small Business; Do the Research", *Wall Street Journal*, p. R3.
  28. Para conocer algunos buenos consejos para llevar a cabo investigación de mercado en un negocio pequeño, consulte "Conducting Market Research", www.sba.gov/content/conducting-market-research, visitada en agosto de 2011; y "Researching Your Market", *Entrepreneur*, visitada en www.entrepreneur.com/article/430241, marzo de 2011.
  29. Consulte "Top 25 Global Market Research Organizations", *Marketing News*, 30 de agosto de 2010, p. 16; y www.nielsen.com/us/en/about-us.html, visitada en septiembre de 2011.
  30. Estadísticas de Internet son de http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2, visitada en marzo de 2011.
  31. Subhash C. Jain, *International Marketing Management*, 3rd ed. (Boston: PWS-Kent, 1990), p. 338. Para conocer más análisis sobre cuestiones y soluciones de investigación de marketing internacional, consulte Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 170–201.
  32. Para conocer estas citas y un excelente análisis sobre privacidad online, consulte Juan Martinez, "Marketing Marauders or Consumer Counselors?", *CRM Magazine*, enero de 2011, visitada en www.destinationcrm.com; y Lauren McKay, "Eye on Customers: Are Consumers Comfortable with or Creeped out by Online Data Collection Tactics?", *CRM Magazine*, enero de 2011, visitada en www.destinationcrm.com.
  33. "ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice", www.esomar.org/index.php/codes-guidelines.html, visitada en julio de 2011. Consulte también "Respondent Bill of Rights", www.mra-net.org/ga/billofrights.cfm, visitada en noviembre de 2011.
  34. 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; "Kellogg's Frosted Mini-Wheats Neuroscience: The FTC Reckoning", http://rangeflife.typepad.com/rangeflife/2009/04/kelloggs-frosted-miniwheats-neuroscience-the-ftc-reckoning.html, 21 de abril de 2009; Todd Wasserman, "New FTC Asserts Itself", *Brandweek*, 27 de abril de 2009, p. 8; y "FTC Investigation of Ad Claims that Rice Krispies Benefits Children's Immunity Leads to Stronger Order Against Kellogg", *US Fed News Service*, 4 de junio de 2010.
  35. Información en www.casro.org/codeofstandards.cfm#intro, visitada en diciembre de 2011.

## Capítulo 5

1. "Macolyte", *Urban Dictionary*, visitada en www.urbandictionary.com, octubre de 2011; "Apple", the American Consumer Satisfaction Index, visitada en www.theacsi.org, marzo de 2011; 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; Jim Joseph, "How Do I Love Thee, Apple? Let Me Count the Ways", *Brandweek*, 24 de mayo de 2010, p. 30; Farad Manjoo, "Apple Nation", *Fast Company*, julio/agosto de 2010, pp. 68–76, 110; Henrik Werdelin, "Three Things Google Can Learn from Apple", *Fast Company*, 13 de julio de 2010, visitada en www.fastcompany.com/1669457/three-things-google-can-learn-from-apple; "Apple: for Dominating the Business Landscape, in 101 Ways", *Fast Company*, marzo de 2011, pp. 68–74; e información financiera encontrada en www.apple.com, septiembre de 2011.
2. Cifras de gastos de consumo de http://en.wikipedia.org/wiki/Gross Domestic Product. Cifras de población de World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov/main/www/popclock.html, visitada en mayo de 2011. Este sitio Web provee proyecciones continuamente actualizadas de las poblaciones estadounidenses y del mundo.
3. Consulte "Many Cultures, Many Numbers", *Adweek*, 27 de septiembre de 2010, p. 16; y Sam Fahmy, "Despite Recession, Hispanic and Asian Buying Power Expected to Surge in U.S.", 4 de noviembre de 2010, visitada en www.terry.uga.edu/news/releases/2010/minority-buying-power-report.html.
4. Consulte Emily Bryson York, "General Mills Targets Three Groups to Fuel Growth", *Advertising Age*, 16 de febrero de 2010, visitada en http://adage.com/print?article\_id=142138; "General Mills Launches Its First Spanish-Language App for Apple iPad", *Marketing Weekly News*, 30 de octubre de 2010, p. 220; and "PR Best Practices and Nation's Biggest Names in Hispanic Marketing to Take Center Stage at Hispanicize 2011", *PR Newswire*, 9 de febrero de 2011.
5. Consulte Della de Lafuente, "The New Weave", *Adweek*, 3 de marzo de 2008, pp. 26–28; y "Latino Subcultures: A Rising Force of Cultural Inspiration", Conill, http://conill.com/#/white-papers, visitada en marzo de 2011. Para conocer muchos otros buenos ejemplos, consulte "Hispanic Creative Advertising Awards", *Advertising Age*, 9 de octubre de 2010, pp. 36–45.
6. Consulte "Many Cultures, Many Numbers", *Brandweek*, 27 de septiembre de 2010, p. 16; Sam Fahmy, "Despite Recession, Hispanic and Asian Buying Power Expected to Surge in U.S.", visitada en www.terry.uga.edu/news/releases/2010/minority-buying-power-report.html; e informes de la U.S. Census Bureau, www.census.gov, visitada en octubre de 2011.
7. "Procter & Gamble; P&G's My Black Is Beautiful TV Series Celebrates Another Successful Season on BET Networks", *Marketing Weekly News*, 1 de enero de 2011, p. 76; "Procter & Gamble's My Black Is Beautiful Honored with City of Cincinnati Proclamation", *PR Newswire*, 21 de mayo de 2010; e información de www.myblackisbeautiful.com, visitada en octubre de 2011.

8. Consulte “Many Cultures, Many Numbers”, p. 16; Sam Fahmy, “Despite Recession, Hispanic and Asian Buying Power Expected to Surge in U.S.”; e informes de U.S. Census Bureau [www.census.gov](http://www.census.gov), visitada en octubre de 2011.
9. Bill Imada, “Why State Farm Tries to Be a Good Neighbor to Asian American Community”, *Advertising Age*, 1 de septiembre de 2009, [http://adage.com/bigtent/post?article\\_id=138735](http://adage.com/bigtent/post?article_id=138735); Imada, “Top 10 Corporate Marketers in the U.S. Asian Market in 2009”, *Advertising Age*, 20 de enero de 2010, [http://adage.com/bigtent/post?article\\_id=141595](http://adage.com/bigtent/post?article_id=141595); e Imada, “Don’t Be So Quick to Dismiss Power of Asian Consumers”, *Advertising Age*, 11 de octubre de 2010, p. 14.
10. Eleftheria Parpis, “Goodbye Color Codes”, *Adweek*, 27 de septiembre de 2010, pp. 24–25; y “Ethnic Marketing: McDonald’s Is Lovin’ It”, *Bloomberg Businessweek*, 18 de julio de 2010, pp. 22–23.
11. “Research Reveals Word-of-Mouth Campaigns on Customer Networks Double Marketing Results”, *Business Wire*, 27 de octubre de 2009.
12. Consulte “JetBlue Lovers Unite to Share Brand Perks with Peers”, WOOMA Case, [www.womma.org/casestudy/examples/archive2008/jetblue-lovers-unite-to-share/](http://www.womma.org/casestudy/examples/archive2008/jetblue-lovers-unite-to-share/), visitada en marzo de 2011; Joan Voigt, “The New Brand 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, p. FP 12; e información de [www.repnation.com](http://www.repnation.com), visitada en octubre de 2011.
13. Victoria Taylor, “The Best-Ever Social Media Campaign”, *Forbes*, 17 de agosto de 2010, visitada en, accessed at [www.forbes.com](http://www.forbes.com); Bruce Horovitz, “Marketers: Inside Job on College Campuses”, *USA Today*, 4 de octubre de 2010, p. B1; and “Old Spice Guide Isaiah Mustafa Says Fans Love to Smell Him”, *TV Replay*, 2 de febrero de 2011, visitada en [www.tvsquad.com/2011/02/02/old-spice-guy-isaiah-mustafa-says-fans-love-to-smell-him-video](http://www.tvsquad.com/2011/02/02/old-spice-guy-isaiah-mustafa-says-fans-love-to-smell-him-video).
14. Consulte 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 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.
15. Laura A. Flurry, “Children’s Influence in Family Decision Making: Examining the Impact of the Changing American Family”, *Journal of Business Research*, abril de 2007, pp. 322–330; y “Tween Years Prove to Be Rewarding for Toymakers”, *USA Today*, 22 de diciembre de 2010, p. 1B.
16. Consulte Ron Ruggless, “Casual Chains Cater to Kids as Way to Lure Back Families”, *Nation’s Restaurant News*, 13 de julio de 2009, pp. 1, 29–30; e información de [www.roysrestaurant.com](http://www.roysrestaurant.com), visitada en octubre de 2011.
17. Para conocer información acerca del sistema de segmentación de Axiom’s Personix, consulte “Personix Interactive Wheel”, visitada en [www.acxiom.com/products\\_and\\_services/Consumer%20Insight%20Products/segmentation/Pages/index.html](http://www.acxiom.com/products_and_services/Consumer%20Insight%20Products/segmentation/Pages/index.html), octubre de 2011.
18. Citas y ejemplos de [www.carhartt.com](http://www.carhartt.com), septiembre de 2011.
19. Consulte “Target Introduces the Great Save”, *Business Wire*, 4 de enero de 2010; y John Ewold, “How Does Target’s Great Save Compare to Costco and Sam’s?”, *Star Tribune* (Minneapolis-St. Paul), 7 de enero de 2011, visitada en [www.startribune.com/lifestyle/yourmoney/blogs/113095249.html](http://www.startribune.com/lifestyle/yourmoney/blogs/113095249.html).
20. Consulte Jennifer Aaker, “Dimensions of Measuring Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, agosto de 1997, pp. 347–356; Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, New Jersey, 2008), pp. 66–67; Beth Snyder Bulik, “You Want to Watch, Market Data Suggests”, *Advertising Age*, 1 de noviembre de 2010, p. 12; y Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 221–226.
21. “Axe: Let Me Entertain You”, *Brand Strategy*, 9 de octubre de 2007, 20; y [www.unilever.com/brands/personalcarebrands/axe/index.aspx](http://www.unilever.com/brands/personalcarebrands/axe/index.aspx), visitada en septiembre de 2011.
22. Consulte Abraham H. Maslow, “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, 50 (1943), pp. 370–396. Consulte también Maslow, *Motivation and Personality*, 3rd ed. (New York: HarperCollins Publishers, 1987); y Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010), pp. 98–106.
23. Consulte Louise Story, “Anywhere the Eye Can See, It’s 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; and Ruth Mortimer, “Consumer Awareness: Getting the Right Attention”, *Brand Strategy*, 10 de diciembre de 2008, p. 55.
24. Consulte Bob Garfield, “‘Subliminal’ Seduction and Other Urban Myths”, *Advertising Age*, 18 de septiembre de 2000, pp. 4, 105; Cahal Milmo, “Power of the Hidden Message Is Revealed”, *Independent* (London), 28 de septiembre de 2009, p. 8; “50 Great Myths of Popular Psychology”, *McClatchy-Tribune Business News*, 3 de mayo de 2010; y Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 73–75.
25. 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 *Customer Experience Report, North America, 2010*, RightNow Technologies, 13 de octubre de 2010, [www.rightnow.com/cx-news-16097.php#](http://www.rightnow.com/cx-news-16097.php#).
26. Consulte 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; and Anupam Bawa and Purva Kansal, “Cognitive Dissonance and the Marketing of Services: Some Issues”, *Journal of Services Research*, octubre de 2008–marzo de 2009, p. 31.
27. El siguiente análisis se deriva del trabajo de Everett M. Rogers. Consulte su *Diffusion of Innovations*, 5th ed. (New York: Free Press, 2003).
28. Jackie Crosbie, “Best Buy Launches Gadget Buyback”, *Star Tribune* (Minneapolis-St. Paul), 10 de enero de 2011; “How Marketing Missteps Stalled TV Sales”, *Bloomberg Businessweek*, 30 de enero de 2011, pp. 24–25; y [www.bestbuy.com/site/Misc/Buy-Back-Program/pcmcat230000050010.c?id=pcmcat230000050010&DCMP=rdr2161](http://www.bestbuy.com/site/Misc/Buy-Back-Program/pcmcat230000050010.c?id=pcmcat230000050010&DCMP=rdr2161), visitada en agosto de 2011.
29. “HDTV Households Now Dominate U.S. Viewing Landscape, According to LRG Study”, *Broadcast Engineering*, 30 de diciembre de 2010, <http://broadcastengineering.com/hdtv/hdtv-households-dominate-viewing-landscape-according-to-lrg-study-20110104/>.
30. Esta categorización clásica fue presentada inicialmente en Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, y Yoram Wind, *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967). Also see James C. Anderson, James A. Narus, and Das Narayandas, *Business Market Management*, 3rd ed. (Upper

- Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), capítulo 3; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), capítulo 7.
31. Ejemplo adaptado de información de “Nikon Focuses on Supply Chain Innovation—and Makes New Product Distribution a Snap”, caso de estudio de UPS, [www.ups-scs.com/solutions/case\\_studies/cs\\_on.pdf](http://www.ups-scs.com/solutions/case_studies/cs_on.pdf), visitada en noviembre de 2011.
  32. Basado en “Citrix Systems: Integrated Campaign—Honorable Mention”, *BtoB*, agosto de 2009, visitada en [www.btobonline.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20101011/FREE/101019997](http://www.btobonline.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20101011/FREE/101019997); e información proporcionada por Citrix, julio de 2011.
  33. Robinson, Faris, y Wind, *Industrial Buying Behavior*, p. 14. Consulte también Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, pp. 197–203.
  34. Consulte <https://suppliercenter.homedepot.com/wps/portal>, visitada en octubre de 2011.
  35. Para conocer este y otros ejemplos, consulte “10 Great Web Sites”, *BtoB Online*, 13 de septiembre de 2010. Otra información de [www.shawfloors.com/About-Shaw/Retailer-Support](http://www.shawfloors.com/About-Shaw/Retailer-Support), visitada en octubre de 2011.
  36. Consulte William J. Angelo, “E-Procurement Process Delivers Best Value for Kodak”, *Engineering News-Record*, 17 de marzo de 2008, p. 22. Consulte también Gareth Griffiths y Hamad Payab, “Supply on the Heels of Demand: Issues of e-Procurement”, *Journal of Global Business Issues*, Verano de 2010, pp. 29–37; y “Markets and Research: Effective e-Procurement: Assessing Options for the New ‘Economic Normal’”, *Business Wire*, 22 de febrero de 2011.

## Capítulo 6

1. Citas y otra información de “High-Five! Dunkin’ Donuts Is Number One in Customer Loyalty for Fifth Straight Year”, 16 de febrero de 2011, visitada en <http://news.dunkindonuts.com/dunkin+donuts/dunkin+donuts+news/dunkin+donuts+customer+loyalty.htm>; “Dunkin Brands Announces Robust 2010 Development Growth”, *PR Newswire*, 3 de febrero de 2011; Janet Adamy, “Battle Brewing: Dunkin’ Donuts Tries to Go Upscale, But Not Too Far”, *Wall Street Journal*, 8 de abril de 2006, p. A1; “Dunkin Donuts Launches New Advertising Campaign to Celebrate the Passion of Real Fans: ‘I’m Drinkin’ Dunkin’!’” *Entertainment Business Newsweekly*, 23 de enero de 2011, p. 33; y [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com), [www.dunkindonuts.com](http://www.dunkindonuts.com), y [www.dunkinbrands.com](http://www.dunkinbrands.com), visitada en septiembre de 2011.
2. Consulte Sarah Mahoney, “Walmart to Launch Campaign, Expand Small Stores”, *MediaPost News*, 10 de marzo de 2010; Margaret Rhodes, “Mini-(Wal)Mart vs. Micro-Target”, *Fast Company*, 12 de enero de 2011, p. 32; Jonathan Birchall, “Walmart Looks to Hispanic Market in Expansion Drive”, *Financial Times*, 13 de marzo de 2009, p. 18; y <http://walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx>, visitada en septiembre de 2011.
3. Adaptado de Cotton Timberlake, “With Stores Nationwide, Macy’s Goes Local”, *Bloomberg Businessweek*, 4-10 de octubre de 2010, pp. 21–22; y Robert Klara, “For the New Macy’s, All Marketing Is Local”, *Adweek*, 7 de junio de 2010, p. 25–26. Para conocer otros ejemplos, consulte Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), pp. 234–235.
4. Joel Stein, “The Men’s ‘Skin Care’ Product Boom”, *Time*, 30 de octubre de 2010, [www.time.com/time/magazine/article/0,9171,2025576,00.html](http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,2025576,00.html); y Joyce V. Harrison, “Men Invade Female Turf of Cosmetics”, Contenido asociado de Yahoo!, 2 de noviembre de 2010 [www.associatedcontent.com/article/5922774/men\\_invade\\_female\\_turf\\_of\\_cosmetics\\_pg2.html?cat=69](http://www.associatedcontent.com/article/5922774/men_invade_female_turf_of_cosmetics_pg2.html?cat=69).
5. Mark Clothier, “Hardly Shows Its Feminine Side”, *Bloomberg Businessweek*, 4-10 de octubre de 2010, pp. 25–26; y [www.harley-davidson.com/en\\_US/Content/Pages/2010c/ss/start-something.html](http://www.harley-davidson.com/en_US/Content/Pages/2010c/ss/start-something.html) and [www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/women\\_riders/landing.jsp](http://www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/women_riders/landing.jsp), visitada en septiembre de 2011.
6. Ejemplo de Richard Baker, “Retail Trends—Luxury Marketing: The End of a Mega-Trend”, *Retail*, junio/julio de 2009, pp. 8–12.
7. Consulte 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), visitada en septiembre de 2011.
8. Consulte Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 98; y Jenn Abelson, “Gillette Sharpens Its Focus on Women”, *Boston Globe*, 4 de enero de 2009. Descripciones del producto Venus de [www.gillettevenus.com/en\\_US/products/index.jsp](http://www.gillettevenus.com/en_US/products/index.jsp), visitada en septiembre de 2011.
9. Consulte Carolyn Chapin, “Seafood Nets Loyal Consumers”, *Refrigerated & Frozen Foods*, junio de 2009, p. 42; y “Tracking Consumer Attitudes toward Seafood Safety Resulting from the Gulf of Oil Spill”, diciembre de 2010, visitada en <http://louisianaseafood.com/pdf/LSPMBSeafoodPhaseI-FinalVersion.pdf>.
10. Consulte estos y otros ejemplos en Andreas B. Eisenerich y otros, “Behold the Extreme Consumers . . .”, *Harvard Business Review*, abril de 2010, pp. 30–31.
11. Para conocer más acerca del PRIZM Lifestyle Segmentation System, consulte [www.MyBestSegments.com](http://www.MyBestSegments.com), visitada en diciembre de 2011.
12. Información de [www201.americanexpress.com/sbsapp/FMACServlet?request\\_type=alternateChannels&lpid=246\\_open&ccsgeep=40600&openeep=30212&ccsgeep2=40604](http://www201.americanexpress.com/sbsapp/FMACServlet?request_type=alternateChannels&lpid=246_open&ccsgeep=40600&openeep=30212&ccsgeep2=40604), visitada en agosto de 2011.
13. “Coca-Cola Launches Global Music Effort to Connect with Teens”, *Advertising Age*, 3 de marzo de 2011, visitada en <http://adage.com/print/149204>.
14. Consulte Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 4–8, 234–236. Para conocer análisis más recientes, consulte 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*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 232.
15. Ejemplo adaptado de Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed., p. 235. Consulte también Barry Silverstein, “Hallmark—Calling Card”, 15 de junio de 2009, [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com); Brad van Auken, “Leveraging the Brand: Hallmark Case Study”, 11 de enero de 2008, [www.brandstrategyinsider.com](http://www.brandstrategyinsider.com); y [www.hallmark.com](http://www.hallmark.com), visitada en septiembre de 2011.
16. Información de las tiendas que se encuentran en [www.walmarts-tores.com](http://www.walmarts-tores.com), [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com), y [www.kroger.com](http://www.kroger.com), visitadas en septiembre de 2011.
17. Adaptado de información que se encuentra en Linda Tischler, “The Fast Company 50 – 2009: Etsy”, *Fast Company*, 11 de febrero de 2009, [www.fastcompany.com/fast50\\_09/profile/list/etsy](http://www.fastcompany.com/fast50_09/profile/list/etsy); Max Chafkin, “Rob’s World”, *Inc.*, abril de 2011, pp. 56–64; y [www.etsy.com/press/kit/](http://www.etsy.com/press/kit/), visitada en octubre de 2011.
18. Stephanie Clifford, “Drug Chain’s Beer Bar Serves a Neighborhood”, *New York Times*, 14 de enero de 2011, p. B. 1.
19. Jennifer Van Grove, “Location-Based Text Message Ads Get a Major Boom”, *Mashable.com*, 18 de agosto de 2010, <http://mashable.com/2010/08/18/shopalerts/>.
20. Adaptado de proclaciones de Gwendolyn Bounds, “The Rise of Holiday Me-tailers”, *Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2010, p. D1.
21. Basado en citas e información de Fae Goodman, “Lingerie Is Luscious and Lovely”, *Chicago Sun-Times*, 19 de febrero de 2006,

- p. B2; Stacy Weiner, "Goodbye to Girlhood", *Washington Post*, 20 de febrero de 2007, p. HE01; India Knight, "Relax: Girls Will Be Girls", *Sunday Times* (Londres), 21 de febrero de 2010, p. 4; y "Abercrombie & Fitch Removes 'Push-Up' From Girls' Bikini Description Following Outcry", *Fox News*, 30 de marzo de 2011, visitada en [www.foxnews.com](http://www.foxnews.com).
22. Consulte "IC3 2010 Annual Report on Internet Crime Released", 24 de febrero de 2011, [www.ic3.gov/media/2011/110224.aspx](http://www.ic3.gov/media/2011/110224.aspx).
  23. Datos de venta de SUV de [www.WardsAuto.com](http://www.WardsAuto.com), visitada en marzo de 2011. Datos de precios de [www.edmunds.com](http://www.edmunds.com), visitada en marzo de 2011.
  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 2011; y [www.staples.com](http://www.staples.com), visitada en agosto de 2011.
  25. Cita de "Singapore Airlines: Company Information", visitada en [www.singaporeair.com](http://www.singaporeair.com), noviembre de 2011.
  26. Basado en información de Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14th ed., p. 336; y [www.heartsonfire.com/Learn-About-Our-Diamonds.asp](http://www.heartsonfire.com/Learn-About-Our-Diamonds.asp), visitada en octubre de 2011.
  27. Consulte Bobby J. Calder y Steven J. Reagan, "Brand Design", en Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), p. 61. Para conocer mayor análisis, consulte Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed., capítulo 10.

## Capítulo 7

1. Citas y otra información de "Nike, Inc. Reports Fiscal 2011 Third-Quarter Results", *Business Wire*, 17 de marzo de 2011; Barbara Lippert, "Game Changers", *Adweek*, 17–24 de noviembre de 2008, p. 20; Mark Borden, "Nike", *Fast Company*, marzo de 2008, p. 93; 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; "Nike", *Campaign*, 10 de diciembre de 2010, p. 17; e informes anuales y otras fuentes en [www.nikebiz.com](http://www.nikebiz.com), visitada en septiembre de 2011.
2. Adaptado de información encontrada en Chuck Salter, "Why America Is Addicted to Olive Garden", *Fast Company*, julio-agosto de 2009, pp. 102–106; y "Culinary Institute of Tuscany", [www.olivegarden.com/culinary/cit/](http://www.olivegarden.com/culinary/cit/), visitada en noviembre de 2011.
3. Información de [www.discoverireland.com/us](http://www.discoverireland.com/us), visitada en mayo de 2011. Consulte también [www.ilovemy.com](http://www.ilovemy.com) y [www.visitcalifornia.com](http://www.visitcalifornia.com), visitada en mayo de 2011.
4. Visitada en [www.social-marketing.org/aboutus.html](http://www.social-marketing.org/aboutus.html), noviembre de 2011.
5. Para conocer más acerca del marketing social, consulte 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.adcouncil.com](http://www.adcouncil.com) y [www.socialmarketing.org](http://www.socialmarketing.org), visitada en septiembre de 2011.
6. Citas y definiciones de Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), p. 17; y [www.asq.org/glossary/q.html](http://www.asq.org/glossary/q.html), visitada en noviembre de 2011.
7. 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 comentarios en <http://vimeo.com/3200945>, visitada 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), visitada en agosto de 2011.
8. 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), visitada en septiembre de 2011.
9. James Black, "What Is Your Product Saying to Consumers?", *Advertising Age*, 18 de enero de 2011, [http://adage.com/print?article\\_id=148283](http://adage.com/print?article_id=148283).
10. Consulte "FMI—Supermarket facts", [www.fmi.org/facts\\_figs/?fuseaction=superfact](http://www.fmi.org/facts_figs/?fuseaction=superfact), visitada en mayo de 2011; "Walmart Facts", [www.walmartfacts.com/StateByState/?id=2](http://www.walmartfacts.com/StateByState/?id=2), visitada en mayo de 2011; y "Shopper Decisions Made In-Store by OgilvyAction", [www.wpp.com](http://www.wpp.com), visitada en mayo de 2011.
11. Consulte Collin Dunn, "Packaging Design at Its Worst", *Treehugger.com*, 6 de julio de 2009, [www.treehugger.com/galleries/2009/07/packaging-design-at-its-worst.php](http://www.treehugger.com/galleries/2009/07/packaging-design-at-its-worst.php).
12. Leonora Oppenhei, "Method Laundry Detergent's Radical Innovation Wins International Design Excellence Award", *Treehugger.com*, 20 de julio de 2010, [www.treehugger.com/files/2010/07/methodlaundry-detergent-wins-international-design-excellence-award.php](http://www.treehugger.com/files/2010/07/methodlaundry-detergent-wins-international-design-excellence-award.php); y [www.methodhome.com](http://www.methodhome.com), visitada en agosto de 2011.
13. 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; "New Pepsi Logo Kicks off Campaign", *McClatchy-Tribune Business News*, 15 de enero de 2010.
14. Linda Tischler, "Never Mind! Pepsi Pulls Much-Loathed Tropicana Packaging", *Fast Company*, 23 de febrero de 2009, [www.fastcompany.com/blog/linda-tischler/design-times/never-mind-pepsi-pulls-much-loathed-tropicana-packaging](http://www.fastcompany.com/blog/linda-tischler/design-times/never-mind-pepsi-pulls-much-loathed-tropicana-packaging); "Leggo Your Logo", *Adweek*, 6 de diciembre de 2010, p. 12; "New Gap Logo a Neural Failure", 10 de octubre de 2010, [www.newscientist.com/blogs/shortsharpscience/2010/10/normal-0-false-false-2.html](http://www.newscientist.com/blogs/shortsharpscience/2010/10/normal-0-false-false-2.html); y "Marketer in the News", *Marketing*, 9 de febrero de 2011, p. 8.
15. Para conocer esta y otras historias, consulte 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/>.
16. Consulte el sitio de HP Total Care en <http://h71036.www7.hp.com/hho/cache/309717-0-0-225-121.html>, visitado en noviembre de 2011.
17. Basado en un ejemplo de Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 343, con información adicional de <http://en.wikipedia.org/wiki/BMW> y [www.bmwusa.com/standard/content/byo/default.aspx](http://www.bmwusa.com/standard/content/byo/default.aspx), visitada en septiembre de 2011.
18. Información sobre la mezcla de productos de Campbell Soup Company de <http://investor.campbellsoupcompany.com/phoenix.zhtml?c=88650&p=irol-reportsannual>, visitada en mayo de 2011.
19. Paul Hochman, "Ford's Big Reveal", *Fast Company*, abril de 2010, pp. 90–95.
20. Consulte "GDP and the Economy", U.S. Bureau of Economic Analysis, febrero de 2011, visitada en [www.bea.gov/scb/pdf/2011/02%20February/0211\\_gdpecon.pdf](http://www.bea.gov/scb/pdf/2011/02%20February/0211_gdpecon.pdf); e información del Bureau of Labor Statistics, [www.bls.gov](http://www.bls.gov), visitada en mayo de 2011.
21. Fragmentos adaptados 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), visitada en agosto de 2011.

22. Consulte James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value* (New York: Free Press, 1997); Heskett, Sasser y Schlesinger, *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees* (New York: Free Press, 2003); y Rachael W. Y. Yee y otros, “The Service-Profit Chain: An Empirical Analysis in High-Contact Service Industries”, *International Journal of Production Economics*, abril de 2011, p. 36.
23. Justin Fox, “What Is It That Only I Can Do?” *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 119–123.
24. Consulte informes anuales e información disponible en <http://phx.corporateir.net/phoenix.zhtml?c=132215&p=irol-irhome>, mayo de 2011.
25. Consulte “United States: Prescription Drugs”, [www.statehealthfacts.org/profileind.jsp?sub=66&rgn=1&cat=5](http://www.statehealthfacts.org/profileind.jsp?sub=66&rgn=1&cat=5), visitada en abril de 2011; y “Postal Facts”, [www.usps.com/communications/newsroom/postalfacts.htm](http://www.usps.com/communications/newsroom/postalfacts.htm), visitada en agosto de 2011.
26. Adaptado de información encontrada en Terry Maxon, “Horrible Flight? Airlines’ Apology Experts Will Make It Up to You”, *McClatchy-Tribune News Service*, 24 de agosto de 2010.
27. Consulte “McAtlas Shrugged”, *Foreign Policy*, mayo-junio de 2001, pp. 26–37; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 256.
28. 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 Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina at Chapel Hill, Otoño de 2009.
29. Para conocer más información sobre el BrandAsset Valuator de Young & Rubicam, consulte “Brand Asset Valuator”, *Value Based Management.net*, [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_brand\\_asset\\_valuator.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_brand_asset_valuator.html), visitada en mayo de 2011; [www.brandassetconsulting.com](http://www.brandassetconsulting.com), visitada en mayo de 2011; 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.
30. Consulte Millward Brown Optimor, “BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011”, [www.millwardbrown.com/brandz/](http://www.millwardbrown.com/brandz/).
31. Consulte Scott Davis, *Brand Asset Management*, 2a ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2002). Para conocer más acerca del posicionamiento de marca, consulte Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed., capítulo 10.
32. Consulte “For P&G, Success Lies in More Than Merely a Dryer Dia-per”, *Advertising Age*, 15 de octubre de 2007, p. 20; y Jack Neff, “Stengel Discusses Transition at P&G”, *Advertising Age*, 21 de julio de 2008, p. 17.
33. Consulte [www.saatchi.com/the\\_lovemarks\\_company](http://www.saatchi.com/the_lovemarks_company) and [www.lovemarks.com/](http://www.lovemarks.com/), visitadas en diciembre de 2011.
34. Susan Wong, “Foods OK, But Some Can’t Stomach More Ad Increases”, *Brandweek*, 5 de enero de 2009, p. 7. Consulte 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; “Consumers Praise Store Brands”, *Adweek*, 8 de abril de 2010, [www.adweek.com](http://www.adweek.com); y “Store Brands Save Us Up to 52 Percent”, *Consumer Reports*, octubre de 2010, p. 16.
35. Consulte Jack Neff, “Private Label Winning Battle of Brands”, *Advertising Age*, 23 de febrero de 2009, p. 1; Jenn Abelson, “Seeking Savings, Some Ditch Brand Loyalty”, *Boston Globe*, 29 de enero de 2010, p. B1; Todd Hale, “Store Brands Flex Muscle in Weak Economy”, *NielsenWire*, 3 de mayo de 2010, <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/store-brands-flex-muscle-in-weak-economy/>; y Trefis, “Private Label Surge Threatens Polo Ralph Lauren”, *The Street*, 8 de julio de 2010, [www.thestreet.com/story/10801997/private-label-surge-threatens-polo-ralph-lauren.html](http://www.thestreet.com/story/10801997/private-label-surge-threatens-polo-ralph-lauren.html).
36. Consulte información de [www.thekrogerco.com](http://www.thekrogerco.com) y [www.whole-foodsmarket.com/products/365-everyday-value.php](http://www.whole-foodsmarket.com/products/365-everyday-value.php), visitadas en mayo de 2011.
37. Nirmalya Kumar y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007), p. 5.
38. Andy Fixmer, “Disney Aims to Double Merchandise Sales, Moony Says”, 2 de junio de 2010, visitada en [www.businessweek.com/news/2010-06-02/disney-aims-to-double-merchandise-sales-mooney-says-update1-.html](http://www.businessweek.com/news/2010-06-02/disney-aims-to-double-merchandise-sales-mooney-says-update1-.html); Adam Bluestein, “Unleash the Merch-inator”, *Fast Company*, noviembre de 2010, pp. 44–48; y [www.licensingexpo.com](http://www.licensingexpo.com), visitada en mayo de 2011.
39. Para conocer este y otros ejemplos, consulte “Tim Hortons and Cold Stone: Co-Branding Strategies”, *BusinessWeek*, 10 de julio de 2009, [www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2009/sb20090710\\_574574.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2009/sb20090710_574574.htm); y Dan Beem, “The Case for Co-Branding”, *Forbes*, 16 de marzo de 2010, visitada en [www.forbes.com](http://www.forbes.com).
40. Quote from [www.apple.com/ipod/nike/](http://www.apple.com/ipod/nike/), visitada en junio de 2011.
41. “Advertising Spending”, *Advertising Age*, 20 de diciembre de 2010, p. 10.
42. 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.

## Capítulo 8

1. Fragmentos, citas y otra información de o adaptada de Gary Johnson, “Google vs Bing: Marketing Share and 2011 Expectations”, *PR Product Reviews*, 3 de febrero de 2011, visitada en [www.product-reviews.net/2011/02/03/bing-vs-google-market-share-and-2011-expectations/](http://www.product-reviews.net/2011/02/03/bing-vs-google-market-share-and-2011-expectations/); “Google Search Advertising Revenue Grows 20.2% in 2010”, *Telecompaper*, 20 de enero de 2011, visitada en [www.telecompaper.com/news/google-search-advertising-revenue-grows-202-in-2010](http://www.telecompaper.com/news/google-search-advertising-revenue-grows-202-in-2010); Chuck Salter, “Google: The Faces and Voices of the World’s Most Innovative Company”, *Fast Company*, marzo de 2008, pp. 74–88; 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; “World’s Most Admired Companies”, *Fortune*, 21 de marzo de 2011, pp. 110–112; “World’s 50 Most Innovative Companies”, *Fast Company*, marzo de 2011, p. 66; Laura Gordon-Mumane, “Innovation Labs: A Window Into the Cutting Edge of Search”, *Online*, marzo-abril de 2011, p. 14; y [www.google.com](http://www.google.com) y [www.googlelabs.com](http://www.googlelabs.com), visitadas en septiembre de 2011.
2. Rob Adams, “Market Validation: Why Ready, Aim, Fire Beats Ready, Fire, Fire, Fire, Aim”, *Inc.*, 27 de abril de 2010, visitada en [www.inc.com/rob-adams/market-validation-new-book.html](http://www.inc.com/rob-adams/market-validation-new-book.html).
3. Información y ejemplos de Robert M. McMath y Thom Forbes, *What Were They Thinking? Money-Saving, Time-Saving, Face-Saving Marketing Lessons You Can Learn from Products That Flopped* (New York: Times Business, 1999), varias páginas; Beatriz Cholo, “Living with Your ‘Ex’: A Brand New World”, *Brandweek*, 5 de diciembre de 2005, p. 4; “Top 25 Biggest Product Flops of All Time”, *WalletPop*, visitada en <http://www.walletpop.com/photos/top-25-biggest-product-flops-of-all-time/>, febrero de 2011; y [www.gfkamerica.com/newproductworks](http://www.gfkamerica.com/newproductworks), visitada en octubre de 2011.
4. John Peppers y Martha Rogers, “The Buzz on Customer-Driven Innovation”, *Sales & Marketing Management*, junio de 2007, p. 13.
5. Consulte Richard Martin, “Collaboration Cisco Style”, *InformationWeek*, 28 de enero de 2008, p. 30; Guido Jouret, “Inside

- Cisco's Search for the Next Big Idea", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 43–45; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 577.
6. Consulte <http://mystarbucksidea.force.com/ideaHome>, visitada en noviembre de 2011.
  7. Mary Tripsas, "Seeing Customers as Partners in Invention", *New York Times*, 26 de diciembre de 2009, visitada en [www.nytimes.com/2009/12/27/business/27proto.html](http://www.nytimes.com/2009/12/27/business/27proto.html); and James Anderson, "3M Opens Innovation Center in Dubai", *Minneapolis/St. Paul Business Journal*, 27 de enero de 2011.
  8. Bill Taylor, "John Fluevog: Ideas with Sole—In Tough Times, Tap the 'Hidden Genius' of Your Customers", marzo de 2009, [http://blogs.hbr.org/taylor/2009/03/fluevogs\\_opensource\\_footwear.html](http://blogs.hbr.org/taylor/2009/03/fluevogs_opensource_footwear.html). Consulte también "Entrepreneurs Seek Input from Outsiders", *Wall Street Journal (Online)*, 22 de diciembre de 2010, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704774604576036013767458044.html>.
  9. Adaptado de Elizabeth 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. Consulte también [www.netflixprize.com/](http://www.netflixprize.com/), visitada en junio de 2011.
  10. Consulte Andrew Abbott, "Announcing the PayPal Mobile App Challenge Winners!" 8 de febrero de 2011, <http://topcoder.com/home/x/2011/02/08/announcing-the-paypal-mobile-app-challenges-winners/>; y [www.topcoder.com](http://www.topcoder.com) y <https://www.x.com>, visitadas en marzo de 2011.
  11. Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 43–45; y [www.cisco.com/web/solutions/iprise/index.html](http://www.cisco.com/web/solutions/iprise/index.html), visitada en junio de 2011.
  12. Consulte George S. Day, "Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing?", *Harvard Business Review*, diciembre de 2007, pp. 110–120.
  13. Este ejemplo está basado en Tesla Motors e información obtenida de [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com), visitada en junio de 2011. Para conocer más información sobre los competidores en esta industria, consulte "Charged for Battle", *Bloomberg Businessweek*, 3–9 de enero de 2011, pp. 49–55.
  14. Información de [www.hpproducttest.com/index.cfm](http://www.hpproducttest.com/index.cfm), visitada en noviembre de 2011.
  15. Susan Berfield, "Baristas, Patrons Steaming Over Starbucks VIA", *Bloomberg Businessweek*, 13 de noviembre de 2009; y Jodi Westbury, "Starbucks VIA—A Success to Build On", [www.jodiewestbury.com/2011/01/28/starbucks-via-a-success-to-build-on/](http://www.jodiewestbury.com/2011/01/28/starbucks-via-a-success-to-build-on/), 28 de enero de 2011.
  16. Para conocer información acerca de BehaviorScan Rx, consulte [www.symphonyiri.com/ProductsSolutions/AllProducts/AllProductsDetail/tabid/159/productid/75/Default.aspx](http://www.symphonyiri.com/ProductsSolutions/AllProducts/AllProductsDetail/tabid/159/productid/75/Default.aspx), visitada en octubre de 2011.
  17. Consulte Emily Bryson York, "McD's Serves Up \$100M McCafé Ad Blitz", *Crain's Chicago Business*, 4 de mayo de 2009, [www.chicagobusiness.com](http://www.chicagobusiness.com).
  18. Jared Newman, "Windows Phone 7 to Get Half a Billion Dollar Marketing Blitz", *PCWorld*, 27 de agosto de 2010, visitada en [www.pcworld.com](http://www.pcworld.com); y Joel Evans, "Microsoft Reboots with Windows Phone 7 Global Launch—Will People Buy?", *ZDNet*, 11 de octubre de 2010, visitada en [www.zdnet.com](http://www.zdnet.com).
  19. Consulte 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*, Issue 49, cuarto trimestre, 2007, pp. 68–83; Shu-Hua Chien y Jyh-jye Chen, "Supplier Involvement and Customer Involvement Effect on New Product Development Success in the Financial Service Industry", *Service Industries Journal*, febrero de 2010, p. 185; y Christoph Fuchs y Martin Schreier, "Customer Em-powerment in New Product Development", *Product Innovation Management*, enero de 2011, pp. 17–32.
  20. Robert Berner, "How P&G Pampers New Thinking", *Business Week*, 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.wikinvest.com/stock/Procter\\_&\\_Gamble\\_Company\\_\(PG\)](http://www.wikinvest.com/stock/Procter_&_Gamble_Company_(PG)), visitada en abril de 2011. Para conocer P&G Connect+Develop, see <https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/PortalHome.do> y [https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/0\\_0\\_1\\_4\\_83\\_4\\_15.do](https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/0_0_1_4_83_4_15.do), visitadas en febrero de 2011.
  21. Adaptado de Darrell K. Rigby, Karen Gruver, and James Allen, "Innovation in Turbulent Times", *Harvard Business Review*, junio de 2009, pp. 79–86. Consulte también John Hayes, "In a Tough Economy, Innovation Is King", *Marketing News*, 15 de abril de 2009, pp. 14–17.
  22. Ibid.; y Judann Pollock, "Now's the Time to Reset Marketing for Post-Recession", *Advertising Age*, 1 de febrero de 2010, p. 1.
  23. Esta definición está basada en la que se encuentra en Bryan Lilly y Tammy R. Nelson, "Fads: Segmenting the Fad-Buyer Market", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, Núm. 3, 2003, pp. 252–265.
  24. Consulte 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), visitada en noviembre de 2011.
  25. Consulte [www.1000uses.com](http://www.1000uses.com), visitada en septiembre de 2011.
  26. Elaine Wong, "Kellogg Makes Special K a Way of Life", *Adweek*, 7 de junio de 2010, p. 18; y [www.kellogg.com](http://www.kellogg.com) y [www.specialk.com](http://www.specialk.com), visitadas en octubre de 2011.
  27. Para conocer un análisis más completo acerca de las estrategias de marketing durante el PLC, consulte Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), pp. 278–290.
  28. Consulte "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 Com-pilations 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 Christy Tierney, "Toy-ota Recalls 2.2M More Vehicles", *Detroit News*, 25 de febrero de 2011, A10.
  29. Ejemplo basado 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); Tucker S. Cummings, "Japan's Strangest Kit Kat Flavors", 18 de marzo de 2010, visitada en [www.weirdasianews.com/2010/03/18/japans-strangest-kit-kat-flavors/](http://www.weirdasianews.com/2010/03/18/japans-strangest-kit-kat-flavors/); y [http://en.wikipedia.org/wiki/Kit\\_Kat](http://en.wikipedia.org/wiki/Kit_Kat); y el análisis de Wikipedia japonesa de Kit Kat en <http://ja.wikipedia.org>, visitada en noviembre de 2011.
  30. Información visitada online en [www.db.com](http://www.db.com), septiembre de 2011.
  31. Información visitada online en [www.interpublic.com](http://www.interpublic.com) y [www.mc-cann.com](http://www.mc-cann.com), visitadas en septiembre de 2011.
  32. Consulte "Global Powers of Retailing 2011", [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com); "Walmart Corporate International", <http://walmartstores.com/AboutUs/246.aspx>, octubre de 2011; e información visitada en [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com), octubre de 2011.

## Capítulo 9

1. Citas y fragmentos de Brad Stone y Stephanie Rosenbloom, "The Gloves Come Off at Amazon and Walmart", *New York Times*, 24 de noviembre de 2009, p. 1; Gayle Feldman, "Behind the US Price War", *Bookseller*, 13 de noviembre de 2009, p. 16; Jeffrey A. Trachtenberg y Miguel Bustillo, "Amazon, Walmart Cut Deeper in Book Duel", *Wall Street Journal*, 19 de octubre de 2009, p. B1; y Josh Smith, "2010 Marks Return of Price Wars Between Amazon, Best Buy, and Walmart", 19 de enero de 2010, visitada en [www.walletpop.com/2010/01/19/2010-marks-return-of-price-wars-between-amazon-best-buy-and-wal/](http://www.walletpop.com/2010/01/19/2010-marks-return-of-price-wars-between-amazon-best-buy-and-wal/). Consulte también Brad Stone, "Can Amazon Be Walmart of the Web", *New York Times*, 20 de septiembre de 2009, p. 1; Jonathan Birchall, "Walmart Tweaks Price in Amazon Battle", *Financial Times*, 17 de octubre de 2009, [www.ft.com](http://www.ft.com); Curt Woodward, "Amazon: Feds OK Diapers.com Deal", *Xconomy*, 24 de marzo de 2011, visitada en [www.xconomy.com](http://www.xconomy.com); Matthew Boyle y Douglas MacMillan, "Walmart's Rocky Path from Bricks to Clicks", *Bloomberg Businessweek*, 21 de julio, 2011, pp. 31-33; e información de [www.walmart.com](http://www.walmart.com) y [www.amazon.com](http://www.amazon.com), visitadas en octubre de 2011.
2. Para conocer más información acerca de la importancia de una estrategia de precios sensata, consulte Thomas T. Nagle, John Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, 5a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), capítulo 1.
3. 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), visitadas en noviembre de 2011.
4. Consulte Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 158.
5. Maria Puente, "Theaters Turn Up the Luxury", *USA Today*, 12 de marzo de 2010, p. 1A; e información de [www.amctheatres.com/dinein/cinemasuites/](http://www.amctheatres.com/dinein/cinemasuites/), visitada en julio de 2011.
6. Stephanie Schomer, "How Retailer Hot Mama Is Rethinking Shopping for Moms", *Fast Company*, febrero de 2011, pp. 40-41; y [www.shopmama.com](http://www.shopmama.com), visitada en septiembre de 2011.
7. Adaptado de información encontrada en Joseph Weber, "Over a Buck for Dinner? Outrageous", *BusinessWeek*, 9 de marzo de 2009, p. 57; y Tom Mulier y Matthew Boyle, "Dollar Dinners from ConAgra's Threatened by Costs", *Bloomberg Businessweek*, 19 de agosto de 2010, visitada en [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com).
8. Consulte Brad Tuttle, "Why You'll See Tons of 'New and Improved' Products Soon", *Time*, 12 de abril de 2010, <http://money.blogs.time.com/2010/04/12/why-youll-see-tons-of-new-and-improved-products-soon>; y Rafi Mohammed, "Ditch the Discounts", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 23-25.
9. Kenneth Hein, "Study: Value Trumps Price among Shoppers", *Brandweek*, 2 de marzo de 2009, p. 6.
10. Para conocer análisis detallados de estrategias de precios, consulte Thomas T. Nagle, John E. Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
11. 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/fi-china-ikea25>; Michael Wei, "In IKEA's China Stores, Loitering Is Encouraged", *Bloomberg Businessweek*, 1 de noviembre de 2010, p. 1; y [www.ikea.com/ms/en\\_US/about\\_ikea/facts\\_and\\_figures/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/facts_and_figures/index.html), visitadas en septiembre de 2011.
12. Joe Martin, "Sony: PS3 Is Breaking Even", *bit-gamer.net*, 30 de junio de 2010, [www.bit-tech.net/news/gaming/2010/06/30/sony-ps3-is-breaking-even/1](http://www.bit-tech.net/news/gaming/2010/06/30/sony-ps3-is-breaking-even/1).
13. Cita y otra información de David Pogue, "Paying More for Printer, But Less for Ink", *New York Times*, 17 de mayo de 2007, p. C1; "Kodak Stages 'Preintervention'", *DMNews*, octubre de 2010, p. 60; y [www.kodak.com/global/mul/consumer/print/en\\_ca/index.html](http://www.kodak.com/global/mul/consumer/print/en_ca/index.html), visitada en octubre de 2011.
14. 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#), visitada en noviembre de 2011; "Zoo Doo® at Woodland Park Zoo", [www.zoo.org/zoo-doo](http://www.zoo.org/zoo-doo), visitada en noviembre de 2011.
15. Peter Coy, "Why the Price Is Rarely Right", *Bloomberg Businessweek*, 1 y 8 de febrero de 2010, pp. 77-78.
16. Anthony Allred, E. K. Valentin y Goutam Chakraborty, "Pricing Risky Services: Preference and Quality Considerations", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 19, Núm. 1, 2010, p. 54. Consulte 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; y Carl Bialik, Elizabeth Holmes, y Ray Smith, "Many Discounts, Few Deals", *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2010, p. D12.
17. Elizabeth A. Sullivan, "Stay on Course", *Marketing News*, 15 de febrero de 2009, pp. 11-13. Consulte también Rafi Mohammed, "Ditch the Discounts", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 23-25.
18. Adaptado de Justin D. Martin, "Dynamic Pricing: Internet Retailers Are Treating Us Like Foreign Tourists in Egypt", *Christian Science Monitor*, 7 de enero de 2011. Consulte también Annie Lowrey, "How Online Retailers Stay a Step Ahead of Comparison Shoppers", *Washington Post*, 11 de diciembre de 2010, [www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/12/11/AR2010121102435.html?hpid=sec-business](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/12/11/AR2010121102435.html?hpid=sec-business).
19. 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/), visitada en noviembre de 2009. Consulte también Ashish Karamchandani, Mike Kubzansky y Nishant Lalwani, "Is the Bottom of the Pyramid Really for You?", *Harvard Business Review*, marzo de 2011, pp. 107-112.
20. Para conocer un mayor análisis de estas estrategias, consulte Stephanie Clifford y Catherine Rampell, "Smaller Bags Hide Surge in Food Costs", *New York Times*, 29 de marzo de 2011, p. A1.
21. Información de Maureen Morrison, "Seattle's Best Launches First Major Ad Campaign", *Advertising Age*, 10 de enero de 2011, <http://adage.com/article/news/seattle-s-coffee-launches-ad-cam-paign/148118/>; "Starbuck's Kid Brother Grows Up Fast", *Bloomberg Businessweek*, 25 de abril-1 de mayo de 2011, pp. 26-27; y [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com), visitada en mayo de 2011.
22. Para conocer análisis de estas cuestiones, consulte 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, 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. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
23. Foo Yun Chee, "Unilever, P&G Fined 315 Million Euros for Price Fixing", *Reuters*, 13 de abril de 2011, [www.reuters.com/article/2011/04/13/us-eu-cartel-idUSTRE73C1XV20110413](http://www.reuters.com/article/2011/04/13/us-eu-cartel-idUSTRE73C1XV20110413).
24. Consulte 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).

25. "FTC Guides Against Deceptive Pricing", [www.ftc.gov/bcp/guides/decptprc.htm](http://www.ftc.gov/bcp/guides/decptprc.htm), visitada en diciembre de 2011.

## Capítulo 10

1. El logotipo "e", Enterprise y "We'll Pick You Up" son marcas registradas de Enterprise Rent-A-Car Company. Citas y otra información de "Enter Enterprise", *Business Travel News*, 23 de abril de 2007; Carol J. Loomis, "Enterprise Pulls Up at the Airport", *Fortune*, 23 de julio de 2007, p. 50; "The Global Car Rental Industry Begins Showing Signs of Recovery", *Standard & Poor's*, 21 de junio de 2010, [www2.standardandpoors.com/spf/pdf/events/airport102610art4.pdf](http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/events/airport102610art4.pdf); "Market Data: [U.S. Car Rental Market]", *ANR Fact Book 2011*, [www.autorentalnews.com/fc\\_resources/ARN-6.pdf](http://www.autorentalnews.com/fc_resources/ARN-6.pdf), visitada en junio de 2011; y [www.enterprise.com](http://www.enterprise.com), [www.enterpriseholdings.com](http://www.enterpriseholdings.com), [www.wecar.com](http://www.wecar.com), [yhttp://aboutus.enterprise.com/press\\_room/fact\\_sheets.html](http://yhttp://aboutus.enterprise.com/press_room/fact_sheets.html), visitada en octubre de 2011.
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; 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); y Gibson, "Franchising—Franchisee vs. Franchiser: What's New on the Legal Front", *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2011, p. R3.
3. Rohwedder, "Turbocharged Supply Chain May Speed Zara Past Gap as Top Clothing Retailer", *Globe and Mail*, 26 de marzo de 2009, p. B12; Felipe Caro y Jeremie Gallien, "Inventory Management of a Fast-Fashion Retail Network", *Operations Research*, marzo–abril de 2010, pp. 257–273; e información de Inditex Press Dossier, [www.inditex.com/en/press/information/press\\_kit](http://www.inditex.com/en/press/information/press_kit), visitada en octubre de 2011.
4. Datos de franquicias de *2011 Economic Outlook Fact Sheet*, 3 de enero de 2011, [www.franchise.org/uploadedFiles/EconOutlook%20FactSheet11\(1\).pdf](http://www.franchise.org/uploadedFiles/EconOutlook%20FactSheet11(1).pdf); y [www.azfranchises.com/franchisefacts.htm](http://www.azfranchises.com/franchisefacts.htm), visitada en mayo de 2011.
5. "To Boost Buying Power, Walmart Woos Partners", *Bloomberg Businessweek*, 11–17 de octubre de 2010, p. 23.
6. Brent Kendall y Scott Morrison, "Regulators Clear Microsoft-YahooAlliance", *Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2010, p. B5; y Loren Baker, "Bing Yahoo 'Bingahoo' Alliance Shows a Payoff", *SearchEngineJournal*, 2 de febrero de 2011, [www.searchenginejournal.com/bing-yahoo-bingahoo-alliance-shows-a-payoff/27606/](http://www.searchenginejournal.com/bing-yahoo-bingahoo-alliance-shows-a-payoff/27606/).
7. Información de [www.marykay.com/company/default.aspx](http://www.marykay.com/company/default.aspx), visitada en octubre de 2011.
8. 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 hechos comerciales de China de <http://cscmp.org/press/fastfacts.asp>, visitada en abril de 2011.
9. Para conocer más análisis, consulte Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 6a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), p. 367.
10. Mark Ritson, "Why Retailers Call the Shots", *Marketing*, febrero 18, 2009, p. 24.
11. 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), visitada en octubre de 2011.

12. Stephanie Clifford, "Shipping Slowdown Puts Retailers in a Jam", *International Herald Tribune*, 28 de julio de 2010, p. 13; "State of Logistics 2010: Business Logistics Costs Fall 18.2 Percent", *Modern Materials Handling*, 9 de junio de 2010, [www.mmh.com/article/state\\_of\\_logistics\\_2010\\_business\\_logistics\\_costs\\_fall\\_18.2\\_percent/](http://www.mmh.com/article/state_of_logistics_2010_business_logistics_costs_fall_18.2_percent/); y hechos de la cadena de suministros de <http://cscmp.org/press/fastfacts.asp>, visitada en septiembre de 2011.
13. William B. Cassidy, "Walmart Squeezes Costs from Supply Chain", *Journal of Commerce*, 5 de enero de 2010; y "Walmart Vows to 'Drive Unnecessary Costs Out of Supply Chain'", *Procurement Leaders*, 24 de enero de 2011, [www.procurementleaders.com/news/latestnews/0401-walmart-drives-supply-chain/](http://www.procurementleaders.com/news/latestnews/0401-walmart-drives-supply-chain/).
14. Andy Brack, "Piggly Wiggly Center Offers Info-Packed Field Trip" *Charleston Currents*, 4 de enero de 2010, [www.charlestonturrents.com/issue/10\\_issues/10.0104.html](http://www.charlestonturrents.com/issue/10_issues/10.0104.html); e información de [http://en.wikipedia.org/wiki/Piggly\\_wiggly](http://en.wikipedia.org/wiki/Piggly_wiggly) y <http://walmartstores.com>, visitadas en septiembre de 2011.
15. Bill Mongrelluzzo, "Supply Chain Expert Sees Profits in Sustainability", *Journal of Commerce*, 11 de marzo de 2010, [www.joc.com/logistics-economy/sustainability-can-lead-profits-says-expert](http://www.joc.com/logistics-economy/sustainability-can-lead-profits-says-expert). Ejemplo de SC Johnson de "SC Johnson Reduces Greenhouse Gasses by the Truckload", *CRS Press Release*, [www.csrwire.com/press\\_releases/22882-SC-Johnson-Reduces-Greenhouse-Gases-by-the-Truckload](http://www.csrwire.com/press_releases/22882-SC-Johnson-Reduces-Greenhouse-Gases-by-the-Truckload). Consulte también Hau L. Lee, "Don't Tweak Your Supply Chain—Rethink It End to End", *Harvard Business Review*, octubre de 2010, pp. 62–72.
16. Hechos de <http://walmartstores.com/pressroom/FactSheets/>, visitada en septiembre de 2011.
17. Ejemplo adaptado de Evan West, "These Robots Play Fetch", *Fast Company*, julio/agosto de 2007, pp. 49–50. Consulte también "Rise of the Orange Machines", *Bloomberg Businessweek*, 15–21 de noviembre de 2010, p. 47; y [www.kivasyystems.com/video.htm](http://www.kivasyystems.com/video.htm), visitada en febrero de 2011.
18. Consulte David Blanchard, "The Five Stages of RFID", *Industry Week*, 1 de enero de 2009, p. 50; Maida Napolitano, "RFID Revisited", *Modern Materials Handling*, febrero de 2010, p. 45; y Nick Hughes, "Printed RFID: Why the Radio Heads Are Receiving Static", *Printweek*, 25 de febrero de 2011, p. 21.
19. 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/htmlentire.html](http://www.bts.gov/publications/bts_special_report/2009_09_30/htmlentire.html); Bureau of Transportation Statistics, "Pocket Guide to Transportation 2011", de enero de 2011, [www.bts.gov/publications/pocket\\_guide\\_to\\_transportation/2011/](http://www.bts.gov/publications/pocket_guide_to_transportation/2011/); y American Trucking Association, [www.truckline.com](http://www.truckline.com), visitada en septiembre de 2011.
20. Consulte los requisitos para los proveedores de Walmart en <http://walmartstores.com/Suppliers/248.aspx>, visitada en octubre de 2011.
21. "Stonyfield Farm: Ringer Supply Chain Accelerates Profit and Carbon Footprint Reduction", [www.ryder.com/supplychain-case-studies\\_stonyfield.shtml](http://www.ryder.com/supplychain-case-studies_stonyfield.shtml), visitada en octubre de 2011.
22. 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 11

1. Citas y otra información de "The Fortune 500", *Fortune*, 23 de mayo de 2011, pp. F1–F51; John Jannarone, "Walmart Stores' Giant Disadvantage", *Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2011, p. C20; Jack Neff, "Why Walmart Is Getting Serious about Marketing", *Advertising Age*, 8 de junio de 2009, p. 1; Miguel Bustillo,

- “Walmart to Tout Goods Returning to Shelves”, *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2011, p. B3; y diversas hojas informativas y otros informes encontrados en [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com), visitada en noviembre de 2011.
2. Consulte 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, visitada 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 minoristas de “Monthly and Annual Retail Trade”, U.S. Census Bureau, [www.census.gov/retail/](http://www.census.gov/retail/), visitada en junio de 2011.
  3. Jack Neff, “P&G Pushes Design in Brand-Building Strategy”, 12 de abril de 2010, visitada en [http://adage.com/print?article\\_id=143211](http://adage.com/print?article_id=143211).
  4. Para conocer más acerca de los aspectos digitales del marketing a los compradores, consulte Ken Schept, “Digital and Mobile Disrupt Traditional Shopping Path”, *Advertising Age*, 2 de mayo de 2011, p. 92; y Ellen Byron, “In-Store Sales Begin at Home”, *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2011, [www.wsj.com](http://www.wsj.com).
  5. David Rogers, “Grocery Market Share Trends”, *Progressive Grocer*, 16 de septiembre de 2010, [www.progressivegrocer.com/top-stories/special-features/industry-intelligence/id30449/grocery-market-share-trends/](http://www.progressivegrocer.com/top-stories/special-features/industry-intelligence/id30449/grocery-market-share-trends/).
  6. Mark Hamstra, “In Tune”, *Supermarket News*, 13 de octubre de 2008, p. 14; “Kroger Profits as It Woos Shoppers”, *Los Angeles Times*, 10 de marzo de 2010, p. B2; David Kaplan, “For Kroger, Upgrades Are in Store”, *McClatchy-Tribune Business News*, 1 de enero de 2011; y [www.thekrogerco.com](http://www.thekrogerco.com), visitada en septiembre de 2011.
  7. Consulte “Stan Sheetz Recognized among Most Influential Retail Leaders in the World”, *PR Newswire*, 29 de enero de 2008; Alan J. Liddle, “Sheetz Highlights Value, Convenience to Build Sales”, *Nation's Restaurant News*, 21 de julio de 2010, [www.nrn.com/article/sheetz-highlights-value-convenience-build-sales](http://www.nrn.com/article/sheetz-highlights-value-convenience-build-sales); y [www.sheetz.com/main/about/definition.cfm](http://www.sheetz.com/main/about/definition.cfm), visitada en octubre de 2011.
  8. Estadísticas basadas en información de “SN Top 75 2011”, [http://supermarketnews.com/profiles/top75/walmart\\_stores11/](http://supermarketnews.com/profiles/top75/walmart_stores11/), visitada en abril de 2011; Elliot Zwiebach, “Wal-Mart 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), visitada en junio de 2011.
  9. 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; “America's Top Stores”, *Consumer Reports*, julio de 2010, p. 16; y [www.costco.com](http://www.costco.com), visitada en octubre de 2011.
  10. Información de la empresa de Mark Brandau, “Subway May Have More Units, but Mcd Holds More Cash”, *Nation's Restaurant News*, 9 de marzo de 2011, [www.nrn.com/article/subway-may-have-more-units-md-holds-more-cash](http://www.nrn.com/article/subway-may-have-more-units-md-holds-more-cash); y [www.aboutmcdonalds.com/mcd](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd) y [www.subway.com/subwayroot/AboutSubway/index.aspx](http://www.subway.com/subwayroot/AboutSubway/index.aspx), visitadas en junio de 2011.
  11. Stephanie Clifford, “New President for Struggling Gap Inc. Unit”, *New York Times*, 2 de febrero de 2011, p. B3; Natalie Zmuda, “Under New Management, Gap Must Figure Out Way to Fix a Faded Icon”, *Advertising Age*, 7 de febrero de 2011, pp. 2–3; y [www.gapinc.com/public/Investors/inv\\_financials.shtml](http://www.gapinc.com/public/Investors/inv_financials.shtml), visitada en junio de 2011.
  12. “Whole Foods Market, Inc.”, *Hoover's Company Records*, 25 de marzo de 2011, p. 10952, p.1; “First: Planet Walmart”, *Fortune*, 3 de mayo de 2010, p. 27; y [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com), visitada en octubre de 2011.
  13. Consulte [www.wikinvest.com/stock/J.C.\\_Penney\\_\(JCP\)](http://www.wikinvest.com/stock/J.C._Penney_(JCP)), visitada en octubre de 2011.
  14. Basado en 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; “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; Diane Dietz, “Rush to Cabela's”, *McClatchy-Tribune Business News*, 6 de mayo de 2011, e información de [www.cabelas.com](http://www.cabelas.com), visitada en octubre de 2011.
  15. Consulte Sandy Smith, “Scents and Sellability”, *Stores*, julio de 2009, [www.stores.org/stores-magazine-july-2009/scents-and-sellability](http://www.stores.org/stores-magazine-july-2009/scents-and-sellability); Spencer Morgan, “The Sweet Smell of Excess”, *Bloomberg Businessweek*, 21–27 de junio de 2010, pp. 85–87; y [www.scentair.com](http://www.scentair.com), visitada en octubre de 2011.
  16. Consulte [www.titlenine.com](http://www.titlenine.com) y <https://www.facebook.com/pages/Title-Nine-Portland/62987646947>, visitada en octubre de 2011.
  17. Para conocer definiciones de éstos y otros tipos de centros comerciales, consulte “Dictionary”, American Marketing Association, [www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx), visitada en noviembre de 2011.
  18. 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.
  19. Consulte H. Lee Murphy, “Life Ebbs Out of Many Lifestyle Centers”, *National Real Estate Investor*, 1 de mayo de 2011, p. 31; y Elaine Misonzhnik, “Borders Bankruptcy Shines Light on Continued Weakness of Power Centers” *Retail Traffic*, 16 de febrero de 2011.
  20. Kenneth Hein, “Target Tries First Price Point Driven TV Ads”, *Brandweek*, 14 de enero de 2009, visitada en [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com); Natalie Zmuda, “Why the Bad Economy Has Been Good for Target”, *Advertising Age*, 4 de octubre de 2010, p. 1; y Sharon Edelson, “Target Eying \$100 Billion in Sales”, *WWD*, 25 de febrero de 2011, p. 2.
  21. Consulte Matt Townsend, “The Staying Power of Pop-Ups”, *Bloomberg Businessweek*, 15–21 de noviembre de 2010, p. 26; y Philip Elmer-DeWitt, “Apple's iPad Pop-Up Shop”, 10 de marzo de 2011, <http://tech.fortune.com/2011/03/10/apples-ipad-pop-up-shop/>.
  22. Consulte [www.rpminc.com/consumer.asp](http://www.rpminc.com/consumer.asp), visitada en octubre de 2011.
  23. U.S. Census Bureau News, “Quarterly Retail E-Commerce Sales, 4th Quarter 2010”, 17 de febrero de 2011, visitada en [www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec\\_current.pdf](http://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf); y Robin Wauters, “Forrester: Online Retail Industry in the US Will Be Worth \$279 Billion in 2015”, *TechCrunch*, 28 de febrero de 2011, <http://techcrunch.com/2011/02/28/forrester-online-retail-industry-in-the-us-will-be-worth-279-billion-in-2015/>.
  24. Mark Penn, “New Info Shoppers”, *Wall Street Journal*, 8 de enero de 2009, visitada en <http://online.wsj.com/article/SB12314483005365353.html>; y Ellen Byron, “In-Store Sales Begin at Home”, *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2011, p. B7.
  25. “Top 500 Guide”, *Internet Retailer*, [www.internetretailer.com/top500/list/](http://www.internetretailer.com/top500/list/), visitada en junio de 2011.
  26. Adam Blair, “Williams-Sonoma Invests \$75M in Fast-Growing, Profitable E-Commerce”, *RIS*, 22 de marzo de 2011, [http://risnews.edgl.com/retail-best-practices/Williams-Sonoma-Invests-\\$75M-in-Fast-Growing,-Profitable-E-Commerce71523](http://risnews.edgl.com/retail-best-practices/Williams-Sonoma-Invests-$75M-in-Fast-Growing,-Profitable-E-Commerce71523).

27. Consulte 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.
28. Consulte Jordan Cooke, "McDonald's Gets 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, visitada en [www.greenbeanchicago.com](http://www.greenbeanchicago.com); "McDonald's Green Prototype Uses 25 Percent Less Energy", *Environmental Leader*, 8 de abril de 2009, visitada en [www.environmentalleader.com](http://www.environmentalleader.com); Kiri Tannenbaum, "The Green Arches?" *Delish*, 20 de octubre de 2010, [www.delish.com/food/recalls-reviews/sustainable-green-practices-mcdonalds](http://www.delish.com/food/recalls-reviews/sustainable-green-practices-mcdonalds); [www.aboutmcdonalds.com/mcd/csr/about/environmental\\_responsibility.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/csr/about/environmental_responsibility.html), visitada en octubre de 2011.
29. Consulte [www.staples.com](http://www.staples.com) y [www.bestbuy.com](http://www.bestbuy.com), visitada en octubre de 2011.
30. Consulte "Walmart: International Data Sheet", <http://walmartstores.com/AboutUs/246.aspx> y [http://walmartstores.com/sites/annualreport/2011/financials/2011\\_Financials.pdf](http://walmartstores.com/sites/annualreport/2011/financials/2011_Financials.pdf), visitadas en junio de 2011; y <http://investors.target.com/phoenix.zhtml?c=65828&p=irol-IRHome>, visitada en junio de 2011.
31. Consulte "Emerging from the Downturn: Global Powers of Retailing 2011", *Stores*, enero de 2011, visitada en [www.deloitte.com/assets/DcomGlobal/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/GlobPowDELOITTE\\_14%20Jan.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomGlobal/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/GlobPowDELOITTE_14%20Jan.pdf).
32. Información de <http://walmartstores.com/default.aspx> y [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com), visitadas en octubre de 2011.
33. Hechos y otra información acerca de Grainger de *Grainger 2011 Fact Book* visitada en <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9ODgzOTB8Q2hpGRJRD0tMXxUeXBILPTM=&t=1> and [www.grainger.com](http://www.grainger.com).
34. 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), visitada en junio de 2011..
35. Hechos de [www.supervalu.com](http://www.supervalu.com), visitada en octubre de 2011.
5. Jim Edwards, "P&G's \$1 Billion Problem: Is Its Ad Budget Too Big?" *BNET*, 4 de agosto de 2010, [www.bnet.com/blog/advertising-business/p-g-8217s-1-billion-problem-is-its-ad-budget-too-big/5368](http://www.bnet.com/blog/advertising-business/p-g-8217s-1-billion-problem-is-its-ad-budget-too-big/5368); y "Procter & Gamble Names New Top Digital Marketer", *The Ratti Report*, 2 de mayo de 2011, [www.the-ratti-report.com/blog/622492-procter-gamble-names-new-top-digital-marketer/](http://www.the-ratti-report.com/blog/622492-procter-gamble-names-new-top-digital-marketer/).
6. Cita de Michael Schneider, "Nielsen: Traditional TV Still King", *Variety*, 7 de diciembre de 2009. Estadísticas de publicidad en TV e Internet de Lisa Waananen, "How Agencies Are Spending Online Media Budgets", *Mashable.com*, 9 de junio de 2011, <http://mashable.com/2011/06/09/media-agency-budgets/>.
7. Jon Lafayette, "4A's Conference: Agencies Urged to Embrace New Technologies", *Broadcasting & Cable*, 8 de marzo de 2011, [www.broadcastingcable.com/article/464951-4A\\_s\\_Conference\\_Agencies\\_Urged\\_To\\_Embraze\\_New\\_Technologies.php](http://www.broadcastingcable.com/article/464951-4A_s_Conference_Agencies_Urged_To_Embraze_New_Technologies.php).
8. Consulte "Integrated Campaigns: Häagen-Dazs", *Communication Arts Advertising Annual 2009*, pp. 158–159; Tiffany Meyers, "Market-ing 50: Häagen-Dazs, Katty Pien", *Advertising Age*, 17 de noviembre de 2008, p. S15; "Häagen-Dazs Loves Honey Bees", 28 de abril de 2010, un video resumen visitado en <http://limeshot.com/2010/haagen-dazs-loves-honey-bees-titanium-silver-lion-cannes-2009>; Alan Bjerga, "U.S. Queen Bees Work Overtime to Save Hives", *Bloomberg Businessweek*, 3 de abril de 2011, pp. 27–28; e información de [www.helpthehoneybees.com](http://www.helpthehoneybees.com), visitada en octubre de 2011.
9. Consulte David Barron, "Super Bowl XLV Most-Watched Show Ever", *McClatchy-Tribune Business News*, 8 de febrero de 2011; Sam Schechner, "Oscar's Big Night Comes Up Short", *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2011, p. B1; y Sam Schechner, "Idol' Retains Crown, but Audience Falls", *Wall Street Journal*, 21 de enero de 2011, p. B8.
10. Consulte un análisis en "What Is the Real Cost of a B2B Sales Call?" visitado en [www.marketing-playbook.com/sales-marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call](http://www.marketing-playbook.com/sales-marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call), junio de 2011; y "The Costs of Personal Selling", 13 de abril de 2011, [www.seekarticle.com/business-sales/personal-selling.html](http://www.seekarticle.com/business-sales/personal-selling.html).
11. Adam Smith, "GroupM Forecasts Global Ad Spending to Surpass \$500 Billion in 2011", 6 de diciembre de 2010, [www.aaaa.org/news/agency/Pages/120610\\_groupm\\_forecast.aspx](http://www.aaaa.org/news/agency/Pages/120610_groupm_forecast.aspx); "Top 100 Global Advertisers See World of Opportunity", *Advertising Age*, 6 de diciembre de 2010, [http://adage.com/print?article\\_id=147436](http://adage.com/print?article_id=147436); "Advertising Spending", *Advertising Age*, 20 de diciembre de 2010, p. 10; y "Which Marketer Has the Deepest Pockets? Ask the DataCenter", suplemento promocional especial, *Advertising Age*, 14 de febrero de 2011, p. 3.
12. Consulte <http://2010.census.gov/mediacenter/paid-ad-campaign-new-ads/index.php?vn11>, visitada en junio de 2010.
13. Para conocer este y otros ejemplos de publicidad comparativa, consulte 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; "Pepsi Suing Coca-Cola Over Powerade Ads", *New York Times*, 13 de abril de 2009, visitada en [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); y Fred Beard, "Comparative Advertising Wars: An Historical Analysis of Their Causes and Consequences", *Journal of Macromarketing*, septiembre de 2010, pp. 270–286.
14. Para conocer más acerca de fijación de presupuestos promocionales, consulte 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.
15. Consulte Jean Halliday, "Thinking Big Takes Audi from Obscure to Awesome", *Advertising Age*, 2 de febrero de 2009, visitada en [http://adage.com/print?article\\_id=134234](http://adage.com/print?article_id=134234); Chad Thomas y Andreas Cremer, "Audi Feels a Need for Speed in the U.S.", *Bloomberg Businessweek*, 22 de noviembre de 2010, p. 1; y Tito F. Hermoso, "Watch Out for Audi", *BusinessWorld*, 15 de junio de 2011, p. 1.

## Capítulo 12

1. Consulte Devin Leonard, "Hey, PC, Who Taught You to Fight Back?", *New York Times*, 30 de agosto de 2009, p. BU1; 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, [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, visitada en [http://adage.com/article?article\\_id=131102](http://adage.com/article?article_id=131102); Janet Stilson, "Open Up the Window", *Adweek*, 13 de septiembre de 2010, pp. 32–34; y Don Reisinger, "Microsoft Launching New Ad Campaign Tonight", *CNET News*, 9 de mayo de 2011, [http://news.cnet.com/8301-13506\\_3-20061134-17.html](http://news.cnet.com/8301-13506_3-20061134-17.html).
2. Para conocer otras definiciones, consulte [www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx), visitada en noviembre de 2011.
3. Consulte Martin Peers, "Television's Fuzzy Ad Picture", *Wall Street Journal*, 10 de mayo de 2011, p. C22; y Lisa Waananen, "How Agencies Are Spending Online Media Budgets", *Mashable.com*, 9 de junio de 2011, <http://mashable.com/2011/06/09/media-agency-budgets/>.
4. Elizabeth A. Sullivan, "Targeting to the Extreme", *Marketing News*, 15 de junio de 2009, pp. 17–19; y Stuart Elliott, "Heineken Aims Ads at Young Digital Devotees", *New York Times*, 26 de mayo de 2011, p. B6.

16. "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 Titles", [www.magazine.org/ASME/EDITORIAL\\_TRENDS/1093.aspx](http://www.magazine.org/ASME/EDITORIAL_TRENDS/1093.aspx), visitada en julio de 2011.
17. 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.
18. "Executive Summary of the 4A's Television Production Cost Survey", 15 de diciembre de 2009, [www.aaa.org/news/bulletins/Documents/2008TVPCSEExecSumcosts.pdf](http://www.aaa.org/news/bulletins/Documents/2008TVPCSEExecSumcosts.pdf); "Prime Time Programs & 30 Second Ad Costs: Historical Look 2000–2011", [www.frankwbaker.com/prime\\_time\\_programs\\_30\\_sec\\_ad\\_costs.htm](http://www.frankwbaker.com/prime_time_programs_30_sec_ad_costs.htm), visitada en julio de 2011; y Aaron Smith "Super Bowl Ad: Is \$3 Million Worth It?", *CNNMoney.com*, 3 de febrero de 2011.
19. "Advertising in the U.S.: Synovate Global Survey Shows Internet, Innovation and Online Privacy a Must", 3 de diciembre de 2009, visitada en [www.synovate.com/news/article/2009/12/advertising-in-the-us-synovate-global-survey-shows-internet-innovation-and-online-privacy-a-must.html](http://www.synovate.com/news/article/2009/12/advertising-in-the-us-synovate-global-survey-shows-internet-innovation-and-online-privacy-a-must.html); y Katy Bachman, "Survey: Clutter Causing TV Ads to Lack Effectiveness", *MediaWeek*, 8 de febrero de 2010.
20. Wayne Freedman, "Nielsen: DVR Playback Doubles, More Ads Watch", *MediaPostNews*, 5 de agosto de 2010, [www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=133321](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=133321); Robert Seidman, "DVR Penetration Grows to 39.7% of Households, 42.2% of Viewers", *TV by the Numbers*, 23 de marzo de 2011, <http://tvbythenumbers.zap2it.com/2011/03/23/dvr-penetration-grows-to-39-7-of-households-42-2-of-viewers/86819>.
21. "Rentrak Reports That Many Super Bowl Commercials Are Watched Over and Over Via Viewers' DVR", 21 de febrero de 2011, [www.rentrak.com/section/corporate/press\\_room/press\\_release\\_detail.html?release\\_no=1803](http://www.rentrak.com/section/corporate/press_room/press_release_detail.html?release_no=1803).
22. T. L. Stanley, "A Place for Everything", *Brandweek*, 1 de marzo de 2010, p. 12.
23. Wayne Friedman, "Lights, Camera, Apple! Tech Giant Product Placement King", *MediaPostNews*, 22 de febrero de 2011, [www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=145480](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=145480); y Stuart Elliott, "Film on Branded Content Examines a Blurred Line", *New York Times*, 22 de abril de 2011, p. B3.
24. Adaptado de información encontrada en Bob Garfield, "How Etsy Made Us Rethink Consumer-Generated Ads", *Advertising Age*, 21 de septiembre de 2009, p. 4.
25. Para conocer más acerca de la publicidad generada por el consumidor, consulte Emma Hall, "Most Winning Creative Work Involves Consumer Participation", *Advertising Age*, 6 de enero de 2010, visitada 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); Rich Thomaselli, "If Consumer Is Your Agency, It's Time for Review", *Advertising Age*, 17 de mayo de 2010, p. 2; y Colin Campbell et al., "Understanding Consumer Conversations around Ads in Web 2.0 World", *Journal of Advertising*, Primavera de 2011, p. 87.
26. Consulte David Kiley, "Paying for Viewers Who Pay Attention", *BusinessWeek*, 18 de mayo de 2009, p. 56.
27. Brian Steinberg, "Viewer-Engagement Rankings Signal Change for TV Industry", *Advertising Age*, 10 de mayo de 2010, p. 12.
28. Tavis Coburn, "Mayhem on Madison Avenue", *Fast Company*, enero de 2011, pp. 110–115.
29. Joe Tripodi, "Coca-Cola Marketing Shifts from Impressions to Expressions", 27 de abril de 2011, [http://blogs.hbr.org/cs/2011/04/coca-colas\\_marketing\\_shift\\_fro.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/04/coca-colas_marketing_shift_fro.html).
30. Consulte Jon Swartz, "Multitasking at Home: Internet and TV Viewing", *USA Today*, 6 de julio de 2010, [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com); Dan Zigmund y Horst Stipp, "Vision Statement: Multitaskers May Be Advertisers' Best Audience", *Harvard Business Review*, enero–febrero de 2011, <http://hbr.org/2011/01/vision-statement-multi-taskers-may-be-advertisers-best-audience/ar/1/>; y Kumar Patel, "When's Prime Time in Mobile? Same as TV", *Advertising Age*, 5 de julio de 2011, [www.adage.com/print/228536](http://www.adage.com/print/228536).
31. Datos de costos y circulación de *Newsweek* y *BusinessWeek* online en [www.bloombergmedia.com/magazine/businessweek/](http://www.bloombergmedia.com/magazine/businessweek/) y [www.newsweekmediakit.com](http://www.newsweekmediakit.com), visitada en octubre de 2010.
32. Kate Maddox, "Optimism, Accountability, Social Media Top Trends", *BtoB*, 18 de enero de 2010, p. 1.
33. Información sobre ingresos de agencias de publicidad de "Agency Report", *Advertising Age*, 25 de abril de 2011, pp. 24–41.
34. Adaptado de Scott Cutlip, Allen Center y Glen Broom, *Effective Public Relations*, 10a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), capítulo 1.
35. Información de "The Heart Truth: Making Healthy Hearts Fashionable", Ogilvy Public Relations Worldwide, [www.ogilvyp.com/en/case-study/heart-truth?page=0](http://www.ogilvyp.com/en/case-study/heart-truth?page=0), [www.goredforwomen.org/](http://www.goredforwomen.org/); y [www.nhlbi.nih.gov/educational/hearttruth/about/index.htm](http://www.nhlbi.nih.gov/educational/hearttruth/about/index.htm), visitada en octubre de 2011.
36. Consulte 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; "PR Pros Must Be Apple's iPad as a True Game-Changer", *PRweek*, mayo de 2010, p. 23; y Yukari Iwatani Kane, "Apple's iPad 2 Chalks Up Strong Sales in Weekend Debut", *Wall Street Journal*, 14 de marzo de 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704027504576198832667732862.html>.
37. Michael Bush, "P&G's Marc Pritchard Touts Value of PR", *Advertising Age*, 27 de octubre de 2010, <http://adage.com/article/news/p-g-s-marc-pritchard-touts-pr/146749>.
38. Adaptado de información en "PR in the Driver's Seat", *Advertising Age*, 26 de octubre de 2009, pp. S6–S7.
39. 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 conocer otro ejemplo, consulte Jack Neff, "How Pampers Battled Diaper Debacle", *Advertising Age*, 10 de mayo de 2010, visitada en [http://adage.com/article?article\\_id=143777](http://adage.com/article?article_id=143777).

## Capítulo 13

1. Basado en información de numerosos gerentes de P&G; con información de "500 Largest Sales Forces in America", *Selling Power*, octubre de 2010, pp. 39–56; y [www.experiencepg.com/jobs/customer-business-development-sales.aspx](http://www.experiencepg.com/jobs/customer-business-development-sales.aspx), visitada en noviembre de 2011.
2. Consulte Henry Canaday, "Sales Rep to CEO: Anne Mulcahy and the Xerox Revolution", *Selling Power*, noviembre/diciembre de 2008, pp. 53–57.
3. Consulte Philip Kotler, Neil Rackham y Suj Krishnaswamy, "End-ing the War Between Sales and Marketing", *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2006, pp. 68–78; Elizabeth A. Sullivan, "The Ties That Bind", *Marketing News*, 15 de mayo de 2010; Alan Edwards, "On the Road to Know-How", *Marketing*, 23 de mayo de 2011, p. 19; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 554.
4. Consulte Henry Canaday, "Give It a Whirl", *Selling Power*, mayo/junio de 2010, pp. 22–24.

5. "Selling Power 500: The Largest Sales Force in America", *Selling Power*, septiembre /octubre de 2010, pp. 44–56.
6. Consulte otros análisis en "What Is the Real Cost of a B2B Sales Call?" visitada en [www.marketing-playbook.com/sales-marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call](http://www.marketing-playbook.com/sales-marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call), junio de 2011; y "The Costs of Personal Selling", 13 de abril de 2011, [www.seekarticle.com/business-sales/personal-selling.html](http://www.seekarticle.com/business-sales/personal-selling.html).
7. Consulte "Case Study: Climax Portable Machine Tools", [www.selltis.com/productSalesCaseStudyClimax.aspx](http://www.selltis.com/productSalesCaseStudyClimax.aspx), visitada en noviembre de 2011.
8. "Customer Business Development", [www.experiencepg.com/jobs/customer-business-development-sales.aspx](http://www.experiencepg.com/jobs/customer-business-development-sales.aspx), visitada en noviembre de 2011.
9. Para conocer esta y más información y análisis, consulte [www.gallup.com/consulting/1477/Sales-Force-Effectiveness.aspx](http://www.gallup.com/consulting/1477/Sales-Force-Effectiveness.aspx), visitada en octubre de 2010; "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), visitada en mayo de 2010; y Lynette Ryals e Iain Davies, "Do You Really Know Who Your Best Salespeople Are?", *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, pp. 34–35.
10. Barbara Hendricks, "Strengths-Based Selling", 8 de febrero de 2011, [www.gallup.com/press/146246/Strengths-Based-Selling.aspx](http://www.gallup.com/press/146246/Strengths-Based-Selling.aspx).
11. "ADP Case Study", Corporate Visions, Inc., [http://win.corporatevisions.com/caseStudy\\_ADP.html](http://win.corporatevisions.com/caseStudy_ADP.html), visitada en julio de 2011.
12. 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 conocer más acerca del e-learning, consulte "Logging On for Sales School", *CustomRetailer*, noviembre de 2009, p. 30; y Sarah Boehle, "Global Sales Training's Balanc-ing Act", *Training*, enero de 2010, p. 29.
13. Consulte Joseph Kornak, "07 Compensation Survey: What's It All Worth?", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2007, pp. 28–39; William L. Cron y Thomas E. DeCarlo, *Dalrymple's Sales Management*, 10a ed. (New York: John Wiley & Sons Inc., 2009), p. 303; y Alexander Group, "2011 Sales Compensation Trends Survey Results", 5 de enero de 2011, <http://salescompsolutions.com/downloads/2011SCTExecSummFinal.pdf>.
14. Susan Greco, "How to Reduce Your Cost of Sales", Inc., 5 de marzo de 2010, [www.inc.com/guide/reducing-cost-of-sales.html](http://www.inc.com/guide/reducing-cost-of-sales.html). También consulte Robert McGarvey, "Pay for Performance", *Selling Power*, febrero de 2011, p. 54.
15. Consulte Charles Fifield, "Necessary Condition #3—The Right Day-to-Day Operational Focus", diciembre de 2010, [www.baylor.edu/con-tent/services/document.php/127101.pdf](http://www.baylor.edu/con-tent/services/document.php/127101.pdf). Para conocer otro resumen, consulte Gerhard Gschwandtner, "How Much Time Do Your Salespeo-ple Spend Selling?", *Selling Power*, marzo/abril de 2011, p. 8.
16. Cita anterior de Lain Chroust Ehmann, "Sales Up!", *Selling Power*, enero /febrero de 2011, p. 40. Fragmento 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; Gerhard Gschwandtner, "What Is Sales 2.0, and Why Should You Care?", *Selling Power*, marzo/abril de 2010, p. 9. Consulte también Michael Brenner, "The State of the Union in B2B Marketing", 25 de enero de 2011, [www.b2bmarketinginsider.com/strategy/the-state-of-the-union-in-b2b-marketing](http://www.b2bmarketinginsider.com/strategy/the-state-of-the-union-in-b2b-marketing).
17. Adaptado de información en Elizabeth A. Sullivan, "B-to-B Marketers: One-to-One Marketing", *Marketing News*, 15 de mayo de 2009, pp. 11–13. Consulte también "Social Media to Lead Growth in Online B2B Marketing", *Min's b2b*, 8 de febrero de 2010, visitada en [www.minonline.com/b2b/13441.html](http://www.minonline.com/b2b/13441.html); y Robert McGarvey, "All About Us: How the Social-Community Phenomenon Has Affected B2B Sales", *Selling Power*, noviembre/diciembre de 2010, p. 48.
18. 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 Sales 2.0 Will Affect Your Sales Process—For the Better", *Selling Power*, marzo/abril de 2010, pp. 14–17. Consulte también Robert McGarvey, "All About Us", *Selling Power*, 7 de marzo de 2011, p. 48; y Lain Chroust Ehmann, "Sales Up!", *Selling Power*, enero/ febrero de 2011, p. 40.
19. John Graham, "Salespeople under Siege: The Profession Redefined", *Agency Sales*, enero de 2010, pp. 20–25; Rick Phillips, "Don't Pressure, Persuade", *Selling Power*, enero/febrero 2010, p. 22; y Bill Farquharson y T. J. Tedesco, "How to 'Build' a Sales Rep", *Printing Impressions*, abril de 2011, p. 38.
20. 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+. Para conocer otro ejemplo de fijar valor, consulte Heather Baldwin, "Deeper Value Delivery", *Selling Power*, septiembre/octubre de 2010, p. 16.
21. *Transforming Trade Promotion/Shopper-Centric Approach* (Wilton, CT: Kantar Retail, junio de 2010), p. 8.
22. Jack Neff, "Why Promotion May End Up a Bad Deal for Packaged Goods", *Advertising Age*, 31 de enero de 2011, p. 11.
23. "Kroger Expands Fuel Discount Program", 31 de mayo de 2011, [www.csnews.com/top-story-kroger\\_expands\\_fuel\\_discount\\_program-58803.html](http://www.csnews.com/top-story-kroger_expands_fuel_discount_program-58803.html).
24. Consulte "Value-Centric Shoppers Save \$3.7 Billion in 2010 Using Coupons", *PR Newswire*, 20 de enero de 2011.
25. Consulte [www.happymeal.com/en\\_US/](http://www.happymeal.com/en_US/), visitada en julio de 2011.
26. Consulte "2010 Estimate of Promotional Products Distributor Sales", [www.ppa.org/inside-ppai/research/Documents/2010%20Sales%20Volume%20Sheet.pdf](http://www.ppa.org/inside-ppai/research/Documents/2010%20Sales%20Volume%20Sheet.pdf), visitada en junio de 2011.
27. "Nissan Returns as Official Automotive Sponsor of the 2011 Amgen Tour of California", 11 de mayo de 2011, [www.amgentourofcalifornia.com/news/press/Nissan-returns-as-official-automotive-sponsor-of-the-2011-Amgen-Tour-of-California.html](http://www.amgentourofcalifornia.com/news/press/Nissan-returns-as-official-automotive-sponsor-of-the-2011-Amgen-Tour-of-California.html); y [www.nissanusa.com/leaf-electric-car/events/index#/leaf-electric-car/events/index](http://www.nissanusa.com/leaf-electric-car/events/index#/leaf-electric-car/events/index), visitada en julio de 2011.
28. *Transforming Trade Promotion/Shopper-Centric Approach*, p. 8.
29. Consulte "2011 International CES: Attendee Audit Summary Results", visitada en [www.cesweb.org/docs/2011AuditSummary.pdf](http://www.cesweb.org/docs/2011AuditSummary.pdf), junio de 2011; y "Bauma 2010 Closing Report", [www.bauma.de/en/Press/Closingreport](http://www.bauma.de/en/Press/Closingreport), visitada en octubre de 2011.

## Capítulo 14

1. Leah Fabel, "The Business of Facebook", *Fast Company*, 1 de abril de 2011, [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); E. B. Boyd, "Facebook Deals Out-Groups Groupon", *Fast Company*, 26 de abril de 2011, [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Michelle Kung y Geoffrey A. Fowler, "Warner 'Likes' Facebook Rentals", *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2011, p. B4; Parmy Olson, "Facebook to Launch Music Service with Spotify", *Forbes*, 25 de mayo de 2011, <http://blogs.forbes.com/parmyolson/2011/05/25/facebook-to-launch-music-service-with-spotify/>; Venessa Miemis, "The Bank of Facebook: Currency, Identify, Reputation", *Forbes*, 4 de abril de 2011, <http://blogs.forbes.com/venessamiemis/2011/04/04/the-bank-of-facebook-currency-identity-reputation/>; "Facebook's Sales Chief: Madison Avenue Doesn't Understand Us Yet", *Advertising Age*,

- 29 de abril de 2011, <http://adage.com/print/227314/>; Brian Womack, "Facebook Ad Rates Hold as Inventory Rises", *Bloomberg Businessweek*, 6 de julio de 2011, [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com); e información de [www.facebook.com](http://www.facebook.com), visitada en octubre de 2011.
2. Para conocer estas y otras estadísticas de marketing directo en esta sección, consulte Direct Marketing Association, *The DMA 2011 Statistical Fact Book*, 33a ed., febrero de 2011; Direct Marketing Association, *The Power of Direct Marketing: 2008–2009 Edition*, junio de 2009; Juan Martinez, "Direct, Digital 2010 Ad Spend Up 2.7%", *Direct Marketing News*, 13 de enero de 2011, [www.dmnews.com/direct-digital-2010-ad-spend-up-27-winter-berry-group/article/194185/](http://www.dmnews.com/direct-digital-2010-ad-spend-up-27-winter-berry-group/article/194185/); y un cúmulo de otra información en [www.the-dma.org](http://www.the-dma.org), visitada en octubre de 2011.
  3. Erik Sass, "Online Ad Revenue to Grow 10% in 2011, S&P Predicts", *MediaPost News*, 29 de diciembre de 2010; Nat Worden, "Ads for Web Surpassed Newspapers in 2010", *Wall Street Journal*, 14 de abril de 2011, p. B9.
  4. Consulte análisis en "What Is the Real Cost of a B2B Sales Call?" visitada en [www.marketing-playbook.com/sales-marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call](http://www.marketing-playbook.com/sales-marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call), junio de 2011; y "The Costs of Personal Selling", 13 de abril de 2011, [www.see-karticle.com/business-sales/personal-selling.html](http://www.see-karticle.com/business-sales/personal-selling.html).
  5. Información de Nuts about Southwest, [www.blogsouthwest.com](http://www.blogsouthwest.com); "What Is DING!?", [www.southwest.com/ding](http://www.southwest.com/ding); y [www.southwest.com/iphone](http://www.southwest.com/iphone)/ todas visitadas en noviembre de 2011.
  6. Mike Freeman, "Data Company Helps Wal-Mart, Casinos, Airlines Analyze Data", *Knight Ridder Business Tribune News*, febrero 24, 2006, p. 1; Eric Lai, "Teradata Creates Elite Club for Petabyte-Plus Data Warehouse Customers", *Computer World*, 14 de octubre de 2008, [www.computerworld.com/s/article/9117159/TeradataCreatesEliteClubForPetabytePlusDataWarehouseCustomers](http://www.computerworld.com/s/article/9117159/TeradataCreatesEliteClubForPetabytePlusDataWarehouseCustomers); y "Data, Data Everywhere", *Economist*, 27 de febrero de 2010, p. 3.
  7. Consulte "Best Buy Plugs into the Power of Customer Centricity", *FICO.com*, 2009, [www.fico.com/en/FIResourcesLibrary/Best\\_Buy\\_Success\\_2271CS\\_EN.pdf](http://www.fico.com/en/FIResourcesLibrary/Best_Buy_Success_2271CS_EN.pdf); y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 71.
  8. Consulte DMA, *The Power of Direct Marketing, 2009–2010 Edition*; y "It's Never Been Easier to Send Direct Mail", *PRNewswire*, 8 de junio de 2011.
  9. Julie Liesse, "When Times Are Hard, Mail Works", *Advertising Age*, 30 de marzo de 2009, p. 14; y Paul Vogel, "Marketers Are Rediscovering the Value of Mail", *Deliver Magazine*, 11 de enero de 2011, [www.delivermagazine.com/2011/01/marketers-are-rediscovering-the-value-of-mail/](http://www.delivermagazine.com/2011/01/marketers-are-rediscovering-the-value-of-mail/).
  10. Bruce Britt, "Marketing Leaders Discuss the Resurgence of Direct Mail", *Deliver Magazine*, 18 de enero de 2011, [www.delivermagazine.com/2011/01/marketing-leaders-discuss-resurgence-of-direct-mail/](http://www.delivermagazine.com/2011/01/marketing-leaders-discuss-resurgence-of-direct-mail/).
  11. Consulte "Catalog Spree; Over a Dozen Classic Retailers Added to Catalog Spree iPad Shopping App", *Marketing Weekly News*, 2 de julio de 2011, p. 944; y [www.landsend.com/mobile/index.html](http://www.landsend.com/mobile/index.html) y <http://catalogspree.com/>, visitadas en octubre de 2011.
  12. Jeffrey Ball, "Power Shift: In Digital Era, Marketers Still Prefer a Paper Trail", *Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2009, p. A3; y Jennifer Valentino-DeVries, "With Catalogs, Opt-Out Policies Vary", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2011, p. B7.
  13. Ball, "Power Shift: In Digital Era, Marketers Still Prefer a Paper Trail"; y "Report: Catalogs Increasingly Drive Online Sales", *Retail Customer Experience.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).
  14. DMA, *The Power of Direct Marketing, 2009–2010 Edition*.
  15. Jeff Gelles, "Consumer 10.0: Calls Persist Despite List", *Philadelphia Inquirer*, 24 de enero de 2010, p. D2; y [www.donotcall.gov](http://www.donotcall.gov), visitada en octubre de 2011.
  16. Consulte Geoffrey A. Fowler, "Peeved at Auto Warranty Calls, a Web Posse Strikes Back", *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 2009, A1.
  17. Consulte Rachel Brown, "Perry, Fischer, Lavigne Tapped for Proactiv", *WWD*, 13 de enero de 2010, p. 3; [www.proactiv.com](http://www.proactiv.com), visitada en julio de 2011.
  18. Darren Rovell, "The Shake Weight Hits \$40 Million in Sales", agosto de 2010, [www.cnbc.com/id/38788941/The\\_Shake\\_Weight\\_Hits\\_40\\_Million\\_In\\_Sales](http://www.cnbc.com/id/38788941/The_Shake_Weight_Hits_40_Million_In_Sales); y "Sporting Activities, Baseball; Shake Weight Gets Serious", *Entertainment Newsweekly*, 10 de junio de 2011, p. 126.
  19. Ejemplo adaptado de Beth Snyder Bulik, "Act Now, and We'll Double Your Market Share!", *Advertising Age*, 27 de agosto de 2009, visitada en [http://adage.com/article?article\\_id=138693](http://adage.com/article?article_id=138693).
  20. Shahnaz Mahmud, "Survey: Viewers Crave TV Ad Fusion", *Adweek.com*, 25 de enero de 2008, [www.adweek.com](http://www.adweek.com); 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); John M. Smart, "Tomorrow's Interactive Television", *The Futurist*, noviembre/diciembre de 2010, p. 41; y David Verklin, "Boost Sales with Interactive TV", *DM News*, 23 de febrero de 2011, p. 24.
  21. Adaptado de información en Zachary Rodgers, "Cablevision's Interactive TV Ads Pay Off for Gillette", *ClickZ*, 21 de octubre de 2009, visitada en [www.clickz.com/3635413/print](http://www.clickz.com/3635413/print); David Goetzl, "Interactive Ads Pay Off for Cablevision", *MediaPost News*, 12 de enero de 2010, visitada en [www.mediapost.com/publications](http://www.mediapost.com/publications); y "Cable Television Companies; Advertisers Embrace New Feature of Optimum Select RFI to Immediately Deliver Brochures, Coupons, Offers, and Other Information to Consumers Via EMail", *Marketing Weekly News*, 2 de julio de 2011, p. 158.
  22. Stephanie Rosenbloom, "The New Touch-Face of Vending Machines", *New York Times*, 25 de mayo de 2010, visitada en [www.nytimes.com/2010/05/26/business/26vending.html](http://www.nytimes.com/2010/05/26/business/26vending.html).
  23. Rebecca Troyer, "Redbox DVD Rental Kiosks Now at CVS Store in Bloomington", *McClatchy-Tribune Business News*, 14 de mayo de 2011; y [www.redbox.com](http://www.redbox.com), visitada en octubre de 2011.
  24. Consulte "Study Finds Internet More Important Than TV", *Radio Business Report*, 25 de mayo de 2010, [www.rbr.com/media-news/research/22765.html](http://www.rbr.com/media-news/research/22765.html); Jack Marshall, "U.S. Smart Phone Penetration Up 60 Percent in Q4 2010", *ClickZ*, 8 de febrero de 2011, [www.clickz.com/clickz/stats/2024999/smartphone-penetration-percent-q4-2010](http://www.clickz.com/clickz/stats/2024999/smartphone-penetration-percent-q4-2010); y "Global Mobile Statistics", *MobiThinking*, junio de 2011.
  25. Consulte "Internet Retailer: Top 500 Guide", [www.internetretailer.com/top500/list](http://www.internetretailer.com/top500/list), visitada en julio de 2011.
  26. Datos de Staples de informes anuales y otra información encontrada en [www.staples.com](http://www.staples.com), visitada en octubre de 2011.
  27. Consulte Stu Woo, "E-Commerce Will Keep Rolling, Research Firm Says", *WSJ Blogs*, 27 de febrero de 2011, [http://blogs.wsj.com/digits/2011/02/27/e-commerce-will-keep-rolling-research-firm-says/?mod=dist\\_smartbrief](http://blogs.wsj.com/digits/2011/02/27/e-commerce-will-keep-rolling-research-firm-says/?mod=dist_smartbrief).
  28. Anna Johnson, "Local Marketing: 97 Percent of Consumers Use Online Media for Local Shopping", *Kikabink News*, 17 de marzo de 2010, visitada 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/); y "Web Influence on Retail Sales", *South Carolina Business Blog*, 5 de enero de 2011, [www.framelegal.com/blog/articletype/articleview/articleid/306/2011-web-influence-on-retail-sales.aspx](http://www.framelegal.com/blog/articletype/articleview/articleid/306/2011-web-influence-on-retail-sales.aspx).
  29. Consulte hechos de informes anuales de eBay y otra información en [www.ebayinc.com](http://www.ebayinc.com), visitada en julio de 2011.

30. Jon Sobel, "State of the Blogosphere 2010", Technorati, 3 de noviembre de 2010, visitada en <http://technorati.com/blogging/article/state-of-the-blogosphere-2010-introduction/>; y [www.blogpulse.com/](http://www.blogpulse.com/), visitada en julio de 2011.
31. Para conocer este y otros ejemplos, consulte Erica Swallow, "15 Excellent Corporate Blogs to Learn From", 13 de agosto de 2010, <http://mashable.com/2010/08/13/great-corporate-blogs/>; y <http://share.blog.us.playstation.com/>, <http://disneyparks.disney.go.com/blog/> y <http://en.community.dell.com/dell-blogs/default.aspx>, visitadas en octubre de 2011.
32. Consulte "IZEA and ImageShack Partner to Form Largest Global Social Media Sponsorship Network", *The Pak Banker*, 27 de marzo de 2011; y <http://socialspark.com/advertisers/sample-campaigns/>, visitada en octubre de 2011.
33. Consulte "Get Satisfaction Connects Customer Support and the Social Web", *PRNewswire*, 21 de abril de 2010; y [www.getsatisfaction.com](http://www.getsatisfaction.com), visitada en octubre de 2011.
34. "Search, Display Trends Push Online Ad Spend Past \$31 Billion", *eMarketer*, julio 5, 2011, [www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008476](http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008476).
35. Internet Advertising Bureau, *IAB Internet Advertising Revenue Report*, 26 de mayo de 2011, [www.iab.net/media/file/IAB\\_Full\\_year\\_2010\\_0413\\_Final.pdf](http://www.iab.net/media/file/IAB_Full_year_2010_0413_Final.pdf); e informes anuales de Google, Annual Report, <http://investor.google.com/proxy.html>.
36. Consulte "Campaigns Creativity Liked", *Advertising Age*, 13 de diciembre de 2010, p. 18; Thomas Pardee, "Think the Old Spice Guy Is So 2010? Think Again", *Advertising Age*, 16 de febrero de 2011, <http://adage.com/print/148911>; y Dan Sewell, "Old Spice Teases Its Sexy New Ad Campaign", *USA Today*, 26 de enero de 2011, [www.usatoday.com/money/advertising/2011-01-26-old-spice-mustafa-ad\\_N.htm](http://www.usatoday.com/money/advertising/2011-01-26-old-spice-mustafa-ad_N.htm).
37. David Gelles, "The Public Image: Volkswagen's 'The Force' Campaign", *Financial Times*, 22 de febrero de 2011, p. 14; y Troy Dreier, "The Force Was Strong with This One", *Streaming Media Magazine*, abril/mayo de 2011, pp. 66–68.
38. Brian Morrissey, "Social Media Use Becomes Pervasive", *Adweek*, 15 de abril de 2010, visitada en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); and [www.checkfacebook.com/](http://www.checkfacebook.com/), visitada en julio de 2011.
39. Para conocer este y otros ejemplos, consulte Douglas MacMillan, "With Friends Like This, Who Needs Facebook?", *Bloomberg Businessweek*, 13–19 de septiembre de 2010, pp. 35–37; y [www.mytransponder.com/home.php](http://www.mytransponder.com/home.php), [www.gofishn.com](http://www.gofishn.com), [www.ravelry.com](http://www.ravelry.com), [www.dogster.com](http://www.dogster.com), [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net), [www.passionsnetwork.com](http://www.passionsnetwork.com), [www.passportstamp.com/welcome](http://www.passportstamp.com/welcome), y [www.cafemom.com](http://www.cafemom.com), todas visitadas en octubre de 2011.
40. "Happy Birthday to Nike+", *Run247*, 23 de mayo de 2011, [www.run247.com/articles/article-1337-happy-birthday-to-nike%2B.html](http://run247.com/articles/article-1337-happy-birthday-to-nike%2B.html).
41. Consulte <http://my.menshealth.com/bellyoff/>, visitada en julio de 2011.
42. Consulte Ken Magill, "E-mail ROI Still Stunning, Still Slipping: DMA", *Direct Magazine*, 20 de octubre de 2009, visitada en <http://directmag.com/magilla/1020-e-mail-roi-still-slipping/>; "E-Mail", sección de Digital Marketing Facts de *Advertising Age*, 22 de febrero de 2010; y "Think E-Mail Marketing Is Dying? Think Again", *PR Newswire*, 3 de mayo de 2011.
43. Elizabeth A. Sullivan, "Targeting to the Extreme", *Marketing News*, 15 de junio de 2010, pp. 17–19.
44. Symantec, *The State of Spam and Phishing: Home of the Monthly Report—May 2011*, visitada en [http://go.symantec.com/spam\\_report](http://go.symantec.com/spam_report).
45. Jessica Tsai, "How Much Marketing Is Too Much?", *DestinationCRM.com*, 1 de octubre de 2008, [www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.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).
46. 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>. Para conocer ejemplos de destacadas campañas de marketing por correo electrónico, consulte "MarketingSherpa Email Awards 2011", *MarketingSherpa*, [www.marketingsherpa.com/EmailAwards2011>EmailAwards2011Winners.pdf](http://www.marketingsherpa.com/EmailAwards2011>EmailAwards2011Winners.pdf).
47. Los hechos en este párrafo son de *State of Mobile Advertising 2011*, *Mobile Marketer*, junio de 2011, [www.mobilemarketer.com/cms/lib/12311.pdf](http://www.mobilemarketer.com/cms/lib/12311.pdf); and [www.apple.com/ipad/from-the-app-store/](http://www.apple.com/ipad/from-the-app-store/) y [www.apple.com/iphone/apps-for-iphone/](http://www.apple.com/iphone/apps-for-iphone/), visitadas en octubre de 2011.
48. *State of Mobile Advertising 2011*, p. 4; Dan Frommer, "The Future of Mobile Advertising", *Business Insider*, June 8, 2011, [www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/g/a/2011/06/08/businessinsider-future-of-mobile-advertising-2011-6.DTL](http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/g/a/2011/06/08/businessinsider-future-of-mobile-advertising-2011-6.DTL); and Giselle Tsirulnik, "In-App Mobile Ad Spend to Reach \$685M in 2011", *Mobile Marketer*, 21 de septiembre de 2010, [www.mobilemarketer.com/cms/news/research/7424.html](http://www.mobilemarketer.com/cms/news/research/7424.html).
49. Adaptado de Giselle Tsirulnik, "Most Impressive Mobile Advertising Campaigns in 2010", 29 de diciembre de 2010, [www.mobilemarketer.com/cms/news/advertising/8617.html](http://www.mobilemarketer.com/cms/news/advertising/8617.html).
50. Consulte Emily Burg, "Acceptance of Mobile Ads on the Rise", *MediaPost Publications*, 16 de marzo de 2007, visitada en [www.mediapost.com/publications](http://www.mediapost.com/publications); Steve Miller and 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.
51. Consulte Internet Crime Complaint Center, "IC32010AnnualReport on Internet Crime Released", 24 de febrero de 2011, [www.ic3.gov/media/2011/110224.aspx](http://www.ic3.gov/media/2011/110224.aspx).
52. Consulte Greg Sterling, "Pew: Americans Increasingly Shop Online But Still Fear Identity Theft", *SearchEngineLand.com*, 14 de febrero de 2008, visitada en <http://searchengineland.com/pew-americans-increasingly-shop-online-but-still-fear-identity-theft-13366>. Consulte también [www.ftc.gov/bcp/edu/microsites/idtheft/](http://www.ftc.gov/bcp/edu/microsites/idtheft/) and [www.spendonlife.com/guide/identity-theft-statistics](http://www.spendonlife.com/guide/identity-theft-statistics), visitada en noviembre de 2011.
53. Consulte Cecilia Kang, "Underage and on Facebook", *Washington Post*, 13 de junio de 2011, [www.washingtonpost.com/blogs/post-tech/post/underage-and-on-facebook/2011/06/12/AGHKHySH\\_blog.html](http://www.washingtonpost.com/blogs/post-tech/post/underage-and-on-facebook/2011/06/12/AGHKHySH_blog.html).
54. Adaptado de información en Michael Bush, "My Life, Seen through the Eyes of Marketers", *Advertising Age*, 26 de abril de 2010, <http://adage.com/print/143479>.
55. Consulte "Digital Advertising Alliance Announces First 100 Companies Participating in Self-Regulatory Program for Online Behavioral Advertising", 7 de junio de 2011, [www.the-dma.org/cgi/dispann-gements?article=1558](http://www.the-dma.org/cgi/dispann-ouncements?article=1558); and [www.aboutads.info/](http://www.aboutads.info/), visitada en julio de 2011.
56. Consulte 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); "FTC to Study Children's Online Privacy Protection Act", 21 de abril de 2010, [www.aaa.org/advocacy/gov/news/Pages/042110\\_children.aspx](http://www.aaa.org/advocacy/gov/news/Pages/042110_children.aspx); and Wendy Davis, "Rockefeller Urges FTC to Move Faster on COPPA Rules", *Daily Online Examiner*, 19 de mayo de 2011, [www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=150867](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=150867).

57. Información sobre TRUSTe en [www.truste.com](http://www.truste.com), visitada en octubre de 2011.
58. Información sobre la DMA Privacy Promise en [www.the-dma.org/cgi/disppuse?article=129](http://www.the-dma.org/cgi/disppuse?article=129), visitada en octubre de 2011.

## Capítulo 15

1. Citas y otra información de Matthew Fomey and 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*, March 25, 2010, <http://online.wsj.com>; Jessica E. Vascellaro, “Brin Drove Google’s Pullback”, *Wall Street Journal*, 25 de marzo de 2010, p. A1; Bruce Einhorn, “Google in China: A Win for Liberty—and Strategy”, *Bloomberg Businessweek*, 25 de enero de 2010, p. 35; Calum MacLeod, “China Agency Aims to Police Healthy Internet Growth”, *USA Today*, 10 de mayo de 2011, p. A6; Chen Limin, “Online Ad Revenue to Beat Newspapers”, *China Daily*, 8 de enero de 2011, [www.chinadaily.com.cn/bizchina/2011-01/08/content\\_11812626.htm](http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2011-01/08/content_11812626.htm); “China’s Mobile Phone Users Continue to Rise”, *China Business News*, 27 de junio de 2011; Li Woke, “Baidu Wins Top 100 Branding Accolade”, *McClatchy-Tribune Business News*, 10 de mayo de 2011; y “Google and Its Ordeal in China”, *Fortune*, 2 de mayo de 2011, pp. 94–98.
2. Datos de Michael V. Copeland, “The Mighty Micro-Multinational”, *Business 2.0*, 28 de julio de 2006, visitada en <http://cnnmoney.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)), visitada en julio de 2011; y “Fortune 500”, *Fortune*, 23 de mayo de 2011, pp. F1–F26.
3. “Global Economic Prospects 2010: Crisis, Finance, and Growth”, *World Bank*, 21 de enero de 2010, visitada en <http://tinyurl.com/2bfgrd6>; y “World Trade 2010, Prospects for 2011”, *WorldTradeOrganization*, 7 de abril de 2011, [www.wto.org/english/news\\_e/pres11\\_e/pr628\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/news_e/pres11_e/pr628_e.pdf).
4. Información de [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate), [www.jnj.com](http://www.jnj.com), y [www.caterpillar.com](http://www.caterpillar.com), visitadas en octubre de 2011.
5. Consulte [www.otisworldwide.com/d1-about.html](http://www.otisworldwide.com/d1-about.html), visitada en octubre de 2011.
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. Consulte Jeremy Goldkorn, “Behind the Great Firewall of China”, *Fast Company*, febrero de 2011, p. 73.
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), visitada en octubre de 2011.
9. Consulte Alan Beattie, “WTO Scrabbles to Salvage Doha Talks”, *FT.com*, 12 de junio de 2011, [www.ft.com/cms/s/0/eed080f6-9510-11e0-a648-00144feab49a.html#axzz1RpakqSrp](http://www.ft.com/cms/s/0/eed080f6-9510-11e0-a648-00144feab49a.html#axzz1RpakqSrp); *WTO Annual Report 2011*, [www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/anrep11\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep11_e.htm), visitada en agosto de 2011; y World Trade Organization, “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), visitada en octubre de 2011.
10. “The EU at a Glance”, [http://europa.eu/abc/index\\_en.htm](http://europa.eu/abc/index_en.htm); y “EU Statistics and Opinion Polls”, [http://europa.eu/documentation/statistics-polls/index\\_en.htm](http://europa.eu/documentation/statistics-polls/index_en.htm); visitada en septiembre de 2011.
11. “Economic and Monetary Affairs”, [http://europa.eu/pol/emu/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/emu/index_en.htm), visitada en octubre de 2011.
12. CIA, *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>, visitada en agosto de 2011.
13. Estadísticas y otra información de CIA, *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, visitada en junio de 2011; y “Trilateral Trade Between the NAFTA Partners”, [www.economia-snci.gob.mx/sic\\_php/pages/files\\_varios/.../Can\\_Mar11.pdf](http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/files_varios/.../Can_Mar11.pdf), mayo de 2011, p. 5.
14. See CIA, *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, visitada en 2011; y [www.comunidadandina.org/ingles/sudamerican.htm](http://www.comunidadandina.org/ingles/sudamerican.htm), visitada en julio de 2011.
15. Adaptado de información encontrada en Bruce Einhorn, “Alan Mulally’s Asian Sales Call”, *Bloomberg Businessweek*, 12 de abril de 2010, pp. 41–43; and “Ford, Volkswagen Eye Up North India to Set Up New Facilities”, *Businessline*, 8 de diciembre de 2010, p. 1. Consulte también, “India’s Hottest Selling Cars in May”, *Rediff.com*, 21 de junio de 2011, [www.rediff.com/business/slide-show/slide-show-1-auto-a-look-at-top-selling-cars-in-may/20110621.htm](http://www.rediff.com/business/slide-show/slide-show-1-auto-a-look-at-top-selling-cars-in-may/20110621.htm).
16. Consulte “Venezuela: Key Developments”, *EIU ViewsWire*, 1 de julio de 2011; Leticia Lozano, “Trade Disputes Roil South American Nations”, *Journal of Commerce*, 18 de enero de 2010, [www.joc.com/breakbulk/trade-disputes-roil-south-american-nations](http://www.joc.com/breakbulk/trade-disputes-roil-south-american-nations); and “Welcome to the U.S. Commercial Service Venezuela”, [www.buyusa.gov/venezuela/en/](http://www.buyusa.gov/venezuela/en/), visitada en octubre de 2011.
17. Consulte “\$9 Billion Barter Deal”, *BarterNews.com*, 19 de abril de 2008, visitada en [www.barternews.com/9\\_billion\\_dollar\\_barter\\_deal.htm](http://www.barternews.com/9_billion_dollar_barter_deal.htm); David Pilling, “Africa Builds as Beijing Scrambles to Invest”, *Financial Times*, 10 de diciembre de 2009, p. 11; e International Reciprocal Trade Association, [www.irta.com/modern-trade-a-barter.html](http://www.irta.com/modern-trade-a-barter.html), visitada en junio de 2011.
18. Para conocer este y otros ejemplos, consulte Emma Hall, “Do You Know Your Rites? BBDO Does”, *Advertising Age*, 21 de mayo de 2007, p. 22.
19. Jamie Bryan, “The Mintz Dynasty”, *Fast Company*, April 2006, pp. 56–61; Viji Sundaram, “Offensive Durga Display Dropped”, *India-West*, febrero 2006, p. A1; and Emily Bryson York and Rupal Parekh, “Burger King’s MO: Offend, Earn Media, Apologize, Repeat”, *Advertising Age*, 8 de julio de 2009, visitada en [http://adage.com/print?article\\_id=137801](http://adage.com/print?article_id=137801).
20. Para conocer este y otros ejemplos, consulte “Managing Quality Across the (Global) Organization, Its Stakeholders, Suppliers, and Customers”, Chartered Quality Institute, [www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Knowledge-portal/Corporate-strategy/Managing-quality-globally/](http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Knowledge-portal/Corporate-strategy/Managing-quality-globally/), visitada en agosto de 2011.
21. Adaptado de información encontrada en David Pierson, “A Beijing Theme Park with Futons”, *Los Angeles Times*, 25 de agosto de 2009, p. A1; and Michael Wei, “In IKEA’s China Stores, Loitering Is Encouraged”, *Bloomberg Businessweek*, 1 de noviembre de 2010, pp. 22–23.
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* (New York: Anchor Books, 2000).
24. “BrandZ Top Global Brands 2011”, Millward Brown Optimor, [www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2011\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2011_BrandZ_Top100_Chart.sflb.ashx), visitada en agosto de 2011.
25. Eric Ellis, “Iran’s Cola War”, *Fortune*, 5 de marzo de 2007, pp. 35–38; y Herb Keinon, “Iran Launches Campaign to Boycott ‘Zionist’ Brands, Coca-Cola, IBM and Intel Are on Ahmadinejad’s No-Buy List”, *Jerusalem Post*, 1 de julio de 2010, p. 1.
26. Duane Stanford, “Can Coke Surpass Its Record High of \$88 a Share?”, *Bloomberg Businessweek*, 2 de junio de 2011, p. 1.
27. Barney Jopson y Andrew England, “Walmart to Apply ‘Sweat and Muscle’ to Africa”, *Financial Times*, 5 de junio de 2011, p. 18; y Emma Hall, “Marketers, Agencies Eye Booming Africa for Expansion”, *Advertising Age*, 13 de junio de 2011, p. 28.

28. "Doubletree by Hilton Expands M.E. Portfolio with Jordan Deal", *Hotel Interactive*, June 4, 2010, [www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=17191](http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=17191).
29. Ejemplo adaptado de "Campbell Soup Company and Swire Pacific Form Joint Venture in China", *BusinessWire*, 12 de enero de 2011, [www.businesswire.com/news/home/20110112005834/en/Campbell-Soup-Company-Swire-Pacific-Form-Joint](http://www.businesswire.com/news/home/20110112005834/en/Campbell-Soup-Company-Swire-Pacific-Form-Joint).
30. John Riberio, "HP Regains Top Position in India's PC Market", *Computerworld*, 17 de febrero de 2011, [www.computerworld.com.au/article/377104/hp\\_Regains\\_top\\_position\\_india\\_pc\\_market/](http://www.computerworld.com.au/article/377104/hp_Regains_top_position_india_pc_market/).
31. Citas de Andrew McMains, "To Compete Globally, Brands Must Adapt", *Adweek*, 25 de septiembre de 2008, visitada 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). Consulte también Pan-kej Ghemawat, "Finding Your Strategy in the New Landscape", *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 54–60.
32. Consulte Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 314–321.
33. James R. Healey, "Fiat 500: Little Car Shoulders Huge Responsibility in U.S.; Retro Cutie Had to Be Redone from Inside Out for Sale Here", *USA Today*, 1 de junio de 2011, p. B1.
34. Consulte "Easier Said Than Done", *The Economist*, 15 de abril de 2010, [www.economist.com/node/15879299](http://www.economist.com/node/15879299); y Normandy Madden, "In China, Multinationals Forgo Adaptation for New-Brand Creation", *Advertising Age*, 17 de enero de 2011, p. 10.
35. "Nokia Still Dominant in Africa in Market Share", *Celebrating Progress Africa*, 12 de junio de 2011, [www.cp-africa.com/2011/06/12/nokia-still-dominant-in-africa-in-market-share-ad-impressions](http://www.cp-africa.com/2011/06/12/nokia-still-dominant-in-africa-in-market-share-ad-impressions); and "Nokia Still a Hot Brand among Indian Consumers: Survey", *The Press Trust of India*, 10 de julio de 2011.
36. Emma Hall, "Marketers, Agencies Eye Booming Africa for Expansion", *Advertising Age*, 13 de junio de 2011, p. 28; and Liz Gooch, "The Biggest Thing Since China: Global Companies Awake to the Muslim Consumer, and Marketers Follow Suit", *International Herald Tribune*, 12 de agosto de 2010, p. 1.
37. Consulte George E. Belch y Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 7th ed. (New York: McGraw Hill, 2007), capítulo 20; Shintaro Okazaki y Charles R. Taylor, "What Is SMS Advertising and Why Do Multinationals Adopt It?", *Journal of Business Research*, January 2008, pp. 4–12; and Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 413–415.
38. Para conocer este y otros ejemplos, consulte Normandy Madden, "In China, Multinationals Forgo Adaptation for New-Brand Creation", *Advertising Age*, 17 de enero de 2011, p. 10; and Cristina Drafta, "Levi Strauss Targets Asia with Denizen", *EverythingPR*, 16 de mayo de 2011, [www.pamil-visions.net/denizen/228239/](http://www.pamil-visions.net/denizen/228239/).
39. 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; información de "Nokia's Market Share Troubles to Hit Profits", *Reuters*, 19 de enero de 2011, [www.reuters.com/article/2011/01/19/us-nokia-idUSTRE70I25P20110119](http://www.reuters.com/article/2011/01/19/us-nokia-idUSTRE70I25P20110119).
40. Consulte "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-rccb/CSRI/publications/other\\_10\\_MDC\\_report.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rccb/CSRI/publications/other_10_MDC_report.pdf). Para conocer algunas fotografías interesantes de los métodos de distribución de Coca-Cola en mercados emergentes y del tercer mundo, consulte [www.flickr.com/photos/73509998@N00/sets/72157594299144032/](http://www.flickr.com/photos/73509998@N00/sets/72157594299144032/), visitada en octubre de 2011.
41. Adaptado de información encontrada en Bart Becht, "Building a Company without Borders", *Harvard Business Review*, abril de 2010, p. 103–106; and [www.rb.com/Investors-media/Investor-information](http://www.rb.com/Investors-media/Investor-information), visitada en octubre de 2011.

## Capítulo 16

1. Citas y otra información de o adaptada de Andrew Saunders, "Paul Polman of Unilever", *Management Today*, marzo de 2011, pp. 42–47; "Our Sustainability Strategy", [www.unilever.com/sustainability/introduction/vision/index.aspx](http://www.unilever.com/sustainability/introduction/vision/index.aspx), visitada en agosto de 2011; "Sustainable Development Report", [www.unilever.com/sustainability/introduction/?WT.LHNAV=Sustainability\\_at\\_Unilever](http://www.unilever.com/sustainability/introduction/?WT.LHNAV=Sustainability_at_Unilever), visitada en agosto de 2011; y varios informes anuales y otros documentos encontrados en [www.unilever.com](http://www.unilever.com), visitada en octubre de 2011.
2. La figura y el análisis de esta sección son adaptados de Philip Kotler, Gary Armstrong, Veronica Wong, y John Saunders, *Principles of Marketing: European Edition*, 5a ed. (London: Pearson Publishing, 2009), capítulo 2.
3. Información financiera y otros hechos de McDonald's de [www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors.html) y [www.aboutmcdonalds.com/mcd](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd), visitadas en octubre de 2011.
4. Adaptado de información de Patrick Corcoran, "Vitaminwater Awash in Accusations of Deceptive Advertising", *FairWarning*, 14 de febrero de 2011, [www.fairwarning.org/2011/02/vitaminwater-awash-in-accusations-of-deceptive-advertising/](http://www.fairwarning.org/2011/02/vitaminwater-awash-in-accusations-of-deceptive-advertising/); y "Consumer Group Urges FTC to Halt Vitamin Water Is Outlandish Claims", *International Business Times*, 4 de febrero de 2011, <http://m.ibtimes.com/coca-cola-vitaminwater-advertising-national-washington-consumers-league-ftc-flu-shots-108891.html>.
5. Consulte 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), visitada en julio de 2011.
6. Para conocer más acerca de la obsolescencia percibida, consulte Annie Leonard, *The Story of Stuff* (New York: Free Press, 2010), pp. 162–163; y [www.storyofstuff.com](http://www.storyofstuff.com), visitada en septiembre de 2011.
7. Dan Pashman, "Planned Obsolescence-Induced Insanity (Or: Damn You Steve Jobs! Why Must You Tortment 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 conocer más análisis, consulte "Apple's Latest 'Innovation' Is Turning Planned Obsolescence into Planned Failure", *iFixIt.com*, 20 de enero de 2011, [www.ifixit.com/blog/blog/2011/01/20/apples-latestinnovation-is-turning-planned-obsolescence-into-planned-failure/](http://www.ifixit.com/blog/blog/2011/01/20/apples-latestinnovation-is-turning-planned-obsolescence-into-planned-failure/).
8. Consulte Karen Auge, "Planting Seed in Food Deserts: Neighborhood Gardens, Produce in Corner Stores", *Denver Post*, 18 de abril de 2010, p. 1; Nanci Hellmich y Melanie Eversley, "First Lady Teams Up with Grocers Nationwide", *USA Today*, 13 de julio de 2011; 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), visitada en agosto de 2011.
9. 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.

10. Consulte “The Story of Stuff”, [www.storyofstuff.com](http://www.storyofstuff.com), visitada en octubre de 2011.
11. “The American Dream Has Been Revised Not Reversed”, *Business Wire*, 9 de marzo de 2009; Connor Dougherty y Elizabeth Holmes, “Consumer Spending Perks Up Economy”, *Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2010, p. A1; and John Gerzema, “How U.S. Consumers Are Steering the Spend Shift”, *Advertising Age*, 11 de octubre de 2010, p. 26.
12. Consulte “Economic Recovery Bringing Renewed Congestion Growth”, *Texas Transportation Institute*, 20 de enero de 2011, [http://mobility.tamu.edu/ums/media\\_information/press\\_release.stm](http://mobility.tamu.edu/ums/media_information/press_release.stm).
13. Consulte [www.tfl.gov.uk/roadusers/congestioncharging/6710.aspx](http://www.tfl.gov.uk/roadusers/congestioncharging/6710.aspx), visitada en octubre de 2011.
14. Consulte Martin Sipkoff, “Four-Dollar Pricing Considered Boom or Bust”, *Drug Topics*, agosto de 2008, p. 4S; and Sarah Bruyn Jones, “Economic Survival Guide: Drug Discounts Common Now”, *McClatchy-Tribune Business News*, 23 de febrero de 2009; y [http://i.walmartimages.com/i/if/hmp/fusion/customer\\_list.pdf](http://i.walmartimages.com/i/if/hmp/fusion/customer_list.pdf), visitadas en octubre de 2011.
15. Celia Cole, “Overconsumption Is Costing Us the Earth and Human Happiness”, *The Guardian*, 21 de junio de 2010, [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).
16. Consulte Jack Neff, “Green-Marketing Revolution Defies Economic Downturn”, *Advertising Age*, 20 de abril de 2009, p. 2; Ben Jacklet, “Energy Hog Intel Hones Green-Power Strategy”, *Oregon Business*, marzo de 2010, p. 14; and “UPS Corporate Responsibility: Alternative Fuels”, <http://responsibility.ups.com/Environment/Alternative+Fuels>, visitada en agosto de 2011.
17. Consulte Sara Snow, “Green Eyes On: A Visit to a Zero Landfill Subaru Plant”, *Treehugger*, 4 de mayo de 2010, visitada 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); y Roben Farzad, “Subaru of Indiana, America’s Scrappiest Carmaker”, *Bloomberg Businessweek*, 6 de junio de 2011, p. 68.
18. Consulte 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); y [www.ibm.com/ibm/environment/products/recycling.shtml](http://www.ibm.com/ibm/environment/products/recycling.shtml), visitada en octubre de 2011.
19. Basado en información de Simon Houpt, “Beyond the Bottle: Coke Trumpets Its Green Initiatives”, *Globe and Mail* (Toronto), 13 de enero de 2011; Marc Gunther, “Coca-Cola’s Green Crusader”, *Fortune*, 28 de abril de 2008, p. 150; “Coca-Cola to Install 1,800 CO<sub>2</sub> Coolers in North America”, 30 de abril de 2009, [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); Tim Nudd, “Coca-Cola’s Green Billboard Made of Plants That Absorb Air Pollution”, *Adweek*, 27 de junio de 2011, [www.adweek.com/adfreak/coca-colas-green-billboard-made-plants-absorb-air-pollution-132966](http://www.adweek.com/adfreak/coca-colas-green-billboard-made-plants-absorb-air-pollution-132966); y “The Business of Recycling”, [www.thecoca-colacompany.com/citizenship/environment\\_case\\_studies.html](http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/environment_case_studies.html), visitada en octubre de 2011.
20. Consulte “2011 Global 100 Most Sustainable Companies”, [www.global100.org](http://www.global100.org), visitada en agosto de 2011; y [www.jnj.com/connect/about-jnj/jnj-credo](http://www.jnj.com/connect/about-jnj/jnj-credo); y [www.jnj.com/connect/caring/environment-protection/](http://www.jnj.com/connect/caring/environment-protection/), visitadas en octubre de 2011.
21. Consulte 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), visitada en agosto de 2011; y “What Is EMAS?” [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm), visitada en octubre de 2011.
22. Basado en información encontrada en Chuck Salter, “Fast 50: The World’s Most Innovative Companies”, *Fast Company*, marzo de 2008, pp. 73+. Consulte también Yukari Iwatani Kane y Daisuke Waka-bayashi, “Nintendo Looks Outside the Box”, *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2009, p. B5.
23. 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’s Big Spend”, *Forbes*, 7 de junio de 2010, p. 60; y Tarun Khanna, Jaeyong Song, y Kyung-mook Lee, “The Paradox of Samsung’s Rise”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2011, pp. 142–147.
24. Información de Eleftheria Parpis, “Must Love Dogs”, *Adweek*, 18 de febrero de 2008, visitada en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); y [www.pedigree.com](http://www.pedigree.com) y [www.mars.com/global/global-brands/pedigree.aspx](http://www.mars.com/global/global-brands/pedigree.aspx), visitadas en octubre de 2011.
25. Consulte “Our Reason for Being”, [www.patagonia.com/web/us/patagonia.go?slc=en\\_US&sct=US&assetid=2047](http://www.patagonia.com/web/us/patagonia.go?slc=en_US&sct=US&assetid=2047), visitada en noviembre de 2011.
26. Información de [www.toggerycollection.com/about/](http://www.toggerycollection.com/about/) y [www.haworth.com/en-us/Products/Furniture/Seating/Desktop/Pages/Zody.aspx](http://www.haworth.com/en-us/Products/Furniture/Seating/Desktop/Pages/Zody.aspx), visitadas en agosto de 2011.
27. Nanette Byrnes, “Pepsi Brings in the Health Police”, *Bloomberg Businessweek*, 25 de enero de 2010, pp. 50–51; y Mike Esterl, “You Put What in This Chip?” *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2011, p. D1.
28. Adaptado de material found in Jeff Heilman, “Rules of Engagement”, *The Magazine of Branded Engagement*, Invierno de 2009, pp. 7–8; y “Mattel’s The Playground Community Created by Communispace Helps Them Weather Recall”, visitada en [www.communispace.com/uploadedFiles/Clients\\_Section/Forrester\\_Groundswell/Groundswell\\_Mattel.pdf](http://www.communispace.com/uploadedFiles/Clients_Section/Forrester_Groundswell/Groundswell_Mattel.pdf), agosto de 2011.
29. Consulte The World Bank, “The Costs of Corruption”, 8 de abril de 2004, visitada 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 Barometer 2010”, *Transparency International*, [www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/gcb/2010](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/gcb/2010). Also see Michael Montgomery, “The Cost of Corruption”, *American RadioWorks*, <http://americanradioworks.publicradio.org/features/corruption/>, visitada en junio de 2011.
30. Consulte [www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx](http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx), visitada en noviembre de 2011.
31. Consulte Samuel A. DiPiazza, Jr., “Ethics in Action”, *Executive Excellence*, enero de 2002, pp. 15–16; “Interview: Why Have a Code?” visitada en [www.pwc.com/gx/en/ethics-business-conduct/why-have-a-code-interview.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/ethics-business-conduct/why-have-a-code-interview.jhtml), agosto de 2011; Samuel A. DiPiazza Jr., “It’s All Down to Personal Values”, agosto de 2003, visitada en [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), visitada en noviembre de 2011.
32. DiPiazza, “Ethics in Action”, p. 15.
33. David A. Lubin and Daniel C. Esty, “The Sustainability Imperative”, *Harvard Business Review*, mayo de 2010, pp. 41–50; y Roasbeth Moss Kanter, “It’s Time to Take Full Responsibility”, *Harvard Business Review*, octubre de 2010, p. 42.

## Apéndice 3

1. Esto se deriva al reacomodar y resolver la siguiente ecuación para obtener el precio: Margen en porcentaje = (precio – costo) ÷ precio.
2. Una vez más, usando la ecuación básica de utilidades, se fija la utilidad igual a ROI × I: ROI × I = (P × Q) – TFC – (Q × UVC). Resolviendo para Q arroja Q = (TFC + (ROI × I)) ÷ (P – UVC).

3. U.S. Census Bureau, disponible en [www.census.gov/prod/1/pop/p25-1129.pdf](http://www.census.gov/prod/1/pop/p25-1129.pdf), visitada el 26 de octubre de 2009.
4. Consulte Roger J. Best, *Market-Based Management*, 4a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
5. La contribución total también puede ser determinada a partir de la contribución unitaria y el volumen unitario: Contribución total = contribución unitaria × ventas unitarias. El total de unidades vendidas en 2012 fue de 595 238 unidades, lo que se puede determinar dividiendo las ventas totales entre el precio unitario (\$100 millones ÷ \$168). Contribución total = \$35.28 de contribución unitaria × 595 238 unidades = \$20 999 996.64 (la diferencia se debe al redondeo).
6. Recuerde que el margen de contribución de 21 por ciento estaba basado en los costos variable que representan el 79 por ciento de las ventas. Por lo tanto, si no sabemos el precio, podemos fijarlo

en \$1.00. Si el precio es igual a \$1.00, 79 centavos representan los costos variables y 21 centavos representan la contribución unitaria. Si el precio disminuye en 10 por ciento, el nuevo precio será de \$0.90. Sin embargo, los costos variables no cambian sólo porque el precio disminuyó, así que la contribución unitaria y el margen de contribución disminuyen de la siguiente manera:

	Viejo	Nuevo (reducido 10 por ciento)
Precio	\$1.00	\$0.90
– Costo variable unitario	\$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%



# Índices

## Nombre, empresa, marca y organización

### A

A&E, 45  
AARP magazine, 166  
ABC Television Network, 41–42, 45, 113, 388  
*ABC World News Tonight*, 378, 384  
Abelson, Jenn, 220  
Abercrombie & Fitch, 50, 181, 337  
Academia, premios de la, 363  
Academic Partnerships, 226  
Accenture, 217  
Ace Hardware, 332  
Acme, 349  
Acura, 264  
Acutanza, Jeanne, 84  
Acuvue, 217  
Axiom PersoniX, 137, 172  
Ad Council of America, 201  
Adidas, 13, 171  
Adobe Flash, 33  
ADP, 399  
*Advertising Age*, 85, 96  
Advertising Standards Authority, 483  
*Advocate*, The, 75  
Aeropostale, 320  
Aesclyptos, 365  
Aflac, 213  
*AfterEllen.com*, 76  
Air Wick, 473  
AlamoRentACar, 291–292, 438  
Alber, Laura, 342  
Alberto-Culver, 259  
Albertsons, 349  
Aldi, 344  
Ali, Muhammad, 255  
Allegiant Air, 50–52  
Allstate, 17, 75, 213  
Amazon.com, 21–22, 34, 62, 110–111, 121, 178, 185, 211, 216–217, 254–256, 278, 301, 303, 324–325, 340–341, 343–344, 422–426, 433, 436, 438, 440, 442, 449, 455, 460, 498  
AMC Theatres, 260, 283  
American Apparel, 79  
American Association of Advertising Agencies, 141, 445  
American Chopper, 27  
American Customer Satisfaction Index, 425  
American Customer Satisfaction Survey, The, 3  
American Express, 121, 172, 243, 396  
American Heart Association, 184  
*American Idol*, 363, 370, 453  
American Marketing Association, 121, 502  
American Trucking Association, 313  
Ameriprise Financial, 76  
Amgen, 414  
AMP Energy, 222  
Amway, 295  
Android tablet, 62, 233, 429, 441  
Angrisani, Carol, 443  
Anheuser Busch, 34, 76, 320, 431  
Anomaly, 360  
*Anthropologie*, 168  
Apple, 4, 16, 33, 62, 89, 96–97, 126–128, 138, 146–147, 169, 171, 185, 187, 196, 208, 215, 217, 221, 230, 241–242, 260, 270–271, 294, 303, 324, 338, 340,

355–356, 371, 383, 431, 441, 446, 460, 468–469, 485  
Applebee's, 136  
Apple TV, 303  
Aquafina, 78, 222  
Arc'teryx, 148  
Arizona Jeans Company, 218  
Armani, 220, 259  
Arnell Group, 360  
Arnoff, Jen, 443  
Arnott, Nancy, 151  
ASG, 231  
ASPCA, 441  
As Seen on TV, 431  
Associates of Redlands Bowl, 84  
Association of National Advertisers, 445  
AT&T, 216, 266, 367, 446  
Athleta, 372  
Athletes Foot, The, 299  
Auchan, 344  
Acura, 470  
Audi, 50, 108, 369, 442–443  
Aventis, 217  
Avis, 169, 177, 291–292, 299  
Avon, 172  
Awesome Auger, 431  
Axe, 139, 364, 479

### B

Baidu, 451–452, 455  
Baidu Baise, 455  
Bailey, Alisa, 72  
Baker, Stephen, 112  
Ball Park, 367  
Bally's Total Fitness, 259  
Banco Mundial, 502  
BAND-AID, 217–218, 453  
Bang & Olufsen(B&O), 266  
Bank of America, 75  
Bannan, Karen J., 212  
Banner, 218  
Banner, David, 100  
Banquet, 267, 281  
Bantam Books, 453  
Barbie, muñeca, 181, 220  
Barger, David, 3–4  
Barnes & Noble, 178, 256, 299, 326, 344, 436  
Barry, Keith, 135  
Baskin-Robbins, 453  
Bassmaster Classic, 43  
Bath & Body Works, 274  
BatteryDepot.com, 334  
BAUMA, 415  
BAXGlobal, 315  
Bayer, 399–400  
Bayer HealthCare Pharmaceuticals, 399  
Beautyrest, 217  
Bed Bath & Beyond, 246, 409, 413, 498  
Bell Kors Pragmatic Chaos, 233  
Ben & Jerry's, 29, 374, 378, 479, 494, 497–499  
Benetton, 298  
Ben-Gay, 231  
Benjamin Moore, 432  
Bennett, Nathan, 90  
Bergdorf Goodman, 337  
Berra, Yogi, 23, 302, 361  
Bertolli, 268  
Best Buy, 68, 145, 178, 187, 284, 293, 295, 301, 305, 313, 324–326, 328, 340–341, 343–344, 367, 395–396, 427, 438, 442  
Best Western, 105  
BET, 131

Betty Crocker, 147, 329  
Bezos, Jeff, 256, 424  
Bhanoor, Sindy N., 499  
Bibbentuckers, tintorería, 118  
Biblioteca del Congreso, 427  
Big G, cereales, 147  
*Biggest Loser, The*, 371  
Big Mac, 6, 279, 336, 381, 459  
Bing, 83, 300  
Birds Eye, 219  
Birkner, Christine, 443  
Bizrate.com, 279  
BJ's, 219, 326  
Black & Decker, 468  
Blackberry, 62, 113, 188, 424, 438  
Blackboard, 217  
Black Sabbath, 104  
Blaisdell, George, 246  
Blake, Francis, 90  
Blendtec, 135, 135–136  
Blockbuster, 301–303  
*Bloomberg Businessweek*, 99, 378  
Bloomingdales, 323, 331, 334, 337, 435  
Bluefly.com, 301  
BMW, 9, 22, 50, 92, 108, 139, 150–151, 169, 182, 187, 197, 206–207, 260, 278, 328, 369, 452  
Bobbi Brown Cosmetics, 383  
Bodenheimer, George, 42–43  
Bodybugg, 371  
Body Shop, The, 497, 498  
Boeing, 89–90, 147, 279, 393, 453  
Boise Cascade, 407  
Booth, Greg, 247  
Borden, Mark, 135  
Borders Books, 339  
Bose, 184, 278  
Boston Beer Company, 373  
Boston Consulting Group (BCG), 43  
Boston Harbor Cruises, 192–193  
Boston Market, 37  
Bounty, 283, 329  
Bowl Championship Series, 42  
Bradshaw, Terry, 28  
Brady, Diane, 179  
Brand Index, 355  
*Brandweek*, 96  
BrandZ, 226–227  
Brees, Drew, 84  
Breitling Superocean, 138  
Brin, Sergey, 452  
British Airways, 435  
Brookstone, 334  
Bryant, Kobe, 185, 200  
Buchanan, Leigh, 26  
Bud Light, 19, 104, 373, 374  
Budweiser, 100, 243, 465  
Buick, 125, 477  
Bulbs.com, 425  
Burberry, 331  
Bureau of Consumer Financial Protection, 81  
Bureau of Economic Analysis, 118  
Burger King, 15, 16, 50, 185, 283, 297, 299, 309, 442, 458  
Birmingham, J.R., 374  
Burns, Ralph, 169  
Burns, Scott, 89–90  
Burton, 148  
Burt's Bees, 50, 289, 497–498, 506  
Bush, Kristin, 111–112  
*BusinessWeek*, 261  
BuzzMachine, 89  
Byerly, Robert, 118  
Byron, Ellen, 105

### C

Cabela's, 336  
Cablevision, 431  
Cadillac, 22, 182  
CafeMom.com, 439  
Café Poca Cosa, 421  
CafePress.com, 180  
Calgon, 473  
Callahan, Sean, 403  
Calloway, 331  
Calvin Klein, 220  
Campbell, Naomi, 360  
Campbell Soup Company, 143, 207, 466  
Campbell Swire, 466  
Candela, 388  
Cannon, Calvin, 84  
Canon, 453  
Canopy, 219  
Captain America, 252  
Cardona, Lewis Borg, 241  
Card, Sindi, 25  
CareerBuilder, 374  
Carhartt, 137  
Caribou Coffee, 378  
Carnation, 453  
Caroline Cookie Company, 430  
Carrabb's Italian Grill, 136  
Carrefour, 250, 344  
Carroll, Dave, 89–90  
Cars, 104  
*Catalog Age*, 429  
*Catalog Spree*, 429  
Caterpillar, 147, 308–309, 452–453  
CBS, 388  
Cellfire, 411–412  
Cendrowski, Scott, 425  
Centros de Control y Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos, 230  
Century 21, 299, 432  
Chandler, Jerome Greer, 52  
Chanel, 337  
Channel M2, 109–110  
Chantix, 388  
ChapStick, 167  
Char-Broilgrills, 13  
Charged Cotton, 46  
Charmín, 283, 442, 495  
Chateau Cheval, 331  
CheckPoints, 178  
Cheerios, 147, 221, 383  
Cheetos, 222, 486  
Chevrolet, 139, 234, 373, 378, 384, 470  
Chex, 147  
Chicago Bulls, 18  
Chicken McNuggets, 38  
Chick-Fil-A, 170, 412  
China Mobile, 216  
Chipotle, 37, 39  
Chocobillys, 3  
Chrysler, 92  
Chuck E. Cheese, 95  
Cinnabon, 221  
CircleK, 326  
Circuit City, 339  
Cisco Systems, 74, 157, 231–232, 233, 434  
Citigroup, 121  
Citrix, 153  
Claritas, 172  
Classico, 40  
Clearasil, 473  
Clifford, Stephanie, 169  
Climax Portable Machine Tools, 397  
Clorox, 498  
Clothe the N.A.K.E.D., 84  
CNBC, 384

- CNN, 384  
 Coach, 330  
 Coca-Cola, 18, 19, 68, 85, 93, 97, 101, 140, 170, 173–174, 185, 215–217, 221–222, 243, 250, 255, 299, 305, 329, 363, 365, 367, 376, 377, 380, 382, 409, 421, 431, 438–439, 452–454, 459–463, 465, 470, 472, 483, 486, 492–493.  
 Coca-Cola Food Service Group, 68  
 Cohen, Ben, 498, 499  
 CokeSolutions.com, 68  
 Coke Zero, 170, 221, 355  
 Cold Stone Creamery, 18–19, 221  
 Coldwater Creek, 429  
 Coldwell Banker, 435  
 Coleman, 247, 413  
 Colgate, 182, 453, 473  
 Collin, Sonia, 320  
 Comcast, 191, 274, 377  
 Comet, 247  
 Compart, Andrew, 52  
 Complaints.com, 436  
 ComScore, 449  
 ConAgra Foods, 267, 281  
 Concentric Pharma Advertising, 399  
 Conlin, Michelle, 90  
 Connect, 19  
 Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), 92  
 Consumer Product Safety Commission, The (CPSC), 80, 249  
*Consumer Reports*, 336, 444  
 Continental Airlines, 76  
 Converse, 13, 35, 117, 161, 227  
 Coors, 470  
 Corum, Dan, 273–274  
 Costco, 68, 138, 188, 260, 308, 323–329, 334, 337–339, 344, 413  
 Coudreaut, Daniel, 38  
 Council of American Survey Research Organizations (CASRO), 121  
 Council of Better Bureaus, 367  
 Coupland, Douglas, 71  
 Coupons.com, 410, 412  
 CoverGirl, 130, 131, 362  
 Cracker Jack, 231  
 Craigslist, 133, 279, 433–434  
 Credit Suisse, 449  
 Crest, 131, 201, 373  
 Crisco, 247  
 Crispin Porter + Bogusky, 355–356  
 Crowley, Dennis, 178  
 Cruz Roja, 199, 441  
 Ctrip, 455  
 Cub Foods, 349  
 Culinary Institute of America, 38  
 Cuneo, Alice Z., 443  
 CVS Pharmacy, 332, 364, 383, 398, 413, 432  
 CW, The, 388
- D**  
 Dahl, Gary, 243  
 Dangdang.com, 455  
 Dad, 341  
 Darden Restaurants, 125, 193, 197, 353  
 Darth Vader, 438  
 David's Bridal, 187  
 Dawn, 82  
 Dean, Lisa, 219  
 De Beers, 26, 266  
 Deen, Paula, 65–66  
 DeGeneres, Ellen, 75, 438  
 Dell Computer, 18, 76, 89, 100, 120, 127–128, 156, 278, 305, 324, 435, 438  
 Dell, Michael, 89  
 Delta, 89, 283  
 Denizen, 471  
 Departamento de bomberos de Los Angeles, 18
- Department of the defense of Estados Unidos, 323  
 Deutsche Bank, 250  
 DeVry University, 192  
 DHL Logistics, 315  
 Dialog, 102  
 Dianping, 455  
 Diapers.com, 255  
 Dick's Sporting Goods, 16, 213  
 Diet Coke, 85, 104, 221–222  
 Diet Pepsi, 85  
 Dillon, David, 6  
 DiPiazza, Samuel, 502  
 Direct Marketing Association (DMA), 423  
 DirecTV, 3, 431  
*Dirty Jobs*, 376  
 DiscoverTheForest.org, 7  
 Discovery Channel, 27, 376  
 Dish Network, 302  
 Disney, 7, 93, 113–114, 197, 215, 217, 220, 223, 252, 431, 444, 446  
 Disney Channel, 45  
 Disney Cruise Lines, 166  
 Disney Media Networks, 113  
 Disney Parks, 435  
 Disney Travel Channel, 432  
 Disney, Walt, 127  
 Disney World, 185  
 DisneyXD, 104  
 DMA, 445–446  
 Dodgers, de Los Angeles, 421  
 Dogster, 439  
 Do It Best, 332  
 Dolce & Gabbana, 331  
 Dole, 203  
 Dollar General, 9, 77, 167, 188, 327–330, 391  
 Dollar Tree, 167  
 Dolliver, Mark, 26  
 Domino's Pizza, 27–28, 94–96, 125, 147  
 Dora the Explorer, 182, 220  
 Doritos, 19, 373, 374–375  
 Doubletree, 465  
 Douglas, Mark, 65  
 Dove, 138, 280, 371, 374, 442, 479  
 Dow Chemical, 151  
 Dow Jones Industrial Average, 38, 478  
 Dow Performance Plastics, 149–151  
 Doyle, Patrick, 96  
 Dreamworks Animation, 7, 382  
 Dreft, 182  
 Droid, 424  
 Dr. Seuss, 220  
 Drucker, Peter, 5  
 DSW Shoes, 187  
 Duane Reed, 177  
 Duff, Mike, 270  
 Dun & Bradstreet, 100  
 Duncan Hines, 247  
 Dunnhumby, 115–116  
 DuPont, 147, 324, 393
- E**  
 E\*Trade, 196, 373, 438  
 Earnhardt, Dale Jr., 84  
 EasyShare, 293  
 eBay, 63, 76, 114, 177, 279, 353, 423, 433–434, 449, 455  
 EchoStar, 431  
 EcoHub, 402–403  
 Ecoist, 93  
 Eggland's Best, 203  
 Ehmann, Chroust, 403  
 Electrolux, 470  
 Elliott, Stuart, 85, 270, 375  
 Elvis, 166, 246  
 EmSense, 114  
*Encyclopedia Britannica*, 433  
 Enterprise Holdings, 292  
 Enterprise Rent-A-Car, 169, 177, 291, 292, 294, 412, 438  
 Entropia Universe, 226
- Environmental Protection Agency, 80–81, 495  
 Epinions.com, 279  
 Equate, 219  
 Esarik, Justine (Justine), 134  
 ESPN, 41–43, 45, 111, 113  
 ESPN.com, 113, 433  
 ESPN Outdoors, 43  
 ESPN Radio, 41  
*ESPN The Magazine*, 41, 378  
 ESPN Zone, 41, 43  
 Esterl, Mike, 85  
 Etsy.com, 177, 373, 375  
 Evans, Kelly, 330  
 Everson, Carolyn, 422  
 Evian, 222, 275  
 EVOO, 201  
 EWA Bespoke Communications, 124  
 Expedia.com, 283, 301, 341, 433, 455  
 Experian Simmons, 102, 172  
 Express Mail, 392  
 ExxonMobil, 173, 217, 231, 250  
 EZFace, 352
- F**  
 Facebook, 4, 9, 18–19, 26–27, 39, 40, 72, 82, 84–86, 88–90, 95–97, 99–100, 110–111, 120–121, 133–135, 179–180, 195, 209, 212, 217, 253, 269, 337, 342, 358–360, 362, 364, 374–375, 378, 385, 387, 402–404, 418, 420–423, 429, 433, 439, 441, 443–444, 446, 449, 499, 505  
 Facebook Deals, 177, 179  
 Facebook Places, 177–179  
 Family Dollar, 77, 105, 167–168, 188, 337  
 Fanta, 463  
 Farmers Insurance, 429  
*Fast Company*, 229  
 FBI, 444  
 Federal Communications Commission (FCC), 191, 288  
 Federal Trade Commission (FTC), 80–81, 112, 121, 430, 445, 483  
 FedEx, 188, 216, 293  
 Fels-Naptha, 243  
 Fender, 301  
 Fendi, 192  
 Ferrari, 50  
 Fiat, 468  
 FigLeaves.com, 111  
 Firstborn, 36  
 First Convenience Bank of Texas, 184  
 Fisher-Price, 103  
 Flay, Bobby, 200–201  
 Flickr, 90, 134–135, 217, 403, 433, 439  
 Flip, 375  
 Flixter, 441  
 Folgers, 247, 283, 329  
 Food and Drug Administration (FDA), 80–81, 159, 205, 388  
 Food Network, 65–66, 200–201, 261  
 Foot Locker, 16  
 Ford, 6, 8, 46, 48, 50, 52–53, 77, 88, 92, 134, 208, 293, 295, 297, 303, 376, 457, 469  
 Ford, Henry, 11  
 ForeFlight, 440  
 Formica, 217  
 Formspring, 444  
*Fortune*, 100, 446, 488  
 Four Seasons, 38, 187, 261  
 Foursquare, 177–178, 387, 422  
 FOX, 388  
 Fox NFL Sunday, 28  
 Fox Sports, 27  
 Frank, Barney, 75  
 Frank's Red Hot, 200  
 Frazier, Joe, 255  
 Freddy for Music, 303  
 Free People, 264  
 French's, 473
- Fresh Encounter Community Markets, 412  
 Fresh Market, 103  
 Freud, Sigmund, 139  
 Friedman, Thomas, 459  
 Frito-Lay, 78, 93, 114, 223, 299, 505  
 Frost, Randall, 470  
 Fruit of the Loom, 231  
 Frye, 243  
 Fuji, 432
- G**  
 Gaiam, colchoneta de yoga, 180  
 Gain, 330  
 Galante, Joseph, 179  
 Gallagher, Maurice, 51–52  
 Gallup Consulting, 398  
 Game, 461  
 Gap, 178, 179, 205, 298, 330, 334  
 Garmin, 442  
 Gartner, 402  
 Gasparro, Annie, 270  
 Gates, Bill, 355  
 Gatorade, 78, 99–100, 367  
 Gavina, 321  
 GE Healthcare, 395  
 GEICO, 185, 213, 295, 305, 373, 423, 443  
 General Electric (GE), 11, 134, 147, 150, 156, 207, 215–216, 241, 299, 305, 393, 433, 437, 453, 460, 484, 494, 499  
 General Mills, 24, 40, 130, 147  
 General Motors (GM), 46, 92, 222, 242, 250, 439, 469–470  
 Gerber, 231  
 Gerzema, John, 25, 26  
 GetSatisfaction.com, 436  
 Gilding, Emma, 104  
 Gillette, 170, 243, 271, 392, 468  
 Gizmodo, 133  
 Glad Products Company, 245  
 GlaxoSmithKline, 483  
*Glee*, 370, 373  
 Go, Diego, Go!, 220  
 Gobierno de Estados Unidos, 28, 121  
 Golden Arches, 37  
 Gold, Harry, 421  
 Gold Medal flour, 147  
 Good Grips, 202–203, 388  
 Goodwill Industries, 161  
 Goodwrench, 46  
 Google, 5, 11, 40, 62, 65, 79, 114, 169, 179, 191, 215–217, 226, 228–230, 241, 253, 300, 303, 324, 378, 418, 421–422, 433, 436, 438, 443, 450, 452, 454–455, 460  
 Google.cn, 451–452  
 Google Offers, 179  
 Gordon, Jeff, 84  
 Gore-Tex, 148, 180  
 Gortons, 171  
 GoToMeeting, 403  
 Gowalla, 177–178  
 Grainger, 344–345  
 Grand Marnier, 266  
 Great Clips, 299  
*Greatest Movie Ever Sold, The*, 371  
 Great Value, 219  
 Green Day, 275  
 Greene, Mean Joe, 203  
 Greenfield, Jerry, 498  
*Grey's Anatomy*, 371  
 Griffith, Scott, 168  
 Grisham, John, 256  
 Groupon, 177–179, 376, 410, 412, 418, 422  
 Gschwandtner, Gerhard, 403  
 Gucci, 192, 220, 279  
 Gude, Cole, 26  
 Gude, Dorsey, 26  
 Gude, Erik, 26  
 Gude, Karl, 26  
 Guinness, 243

Guitar Center, 301  
 Guthy-Renker, 431

**H**  
 H&M, 173, 298  
 Häagen Dazs, helado, 147, 361–362  
 Hagerty, James, 247  
 Haier, 10  
 Hall, Emma, 375  
 Hallmark Cards, 176  
 Hammacher Schlemmer, 429  
 Hammerpress, 289  
 Hampton Inn, 210, 324  
 Hanes, 329  
 Hanks, Tom, 16  
 Hannah Montana, 104, 220  
 Happy Meals, 411  
 Harley-Davidson, 75, 134, 138, 167, 169, 215–216, 231, 246, 439  
 Harrah's Entertainment, 427  
 Harris Interactive, 27  
 Harris, Neil Patrick, 75  
 Hasbro, 241  
 Hastings, Reed, 302  
 HBO, 441  
 Healthymagination, 134  
 Hearts On Fire, 187  
 Hefty, 219, 329  
 Heineken, 320  
 Heinz, 19, 20, 40–41, 200, 221–222, 330  
 Hellman's, 479  
 Hello Kitty, 220, 460  
 Hemopure, 159  
 Henkel, 185  
 Henley, Jon, 241  
 Heraclitus, 65–66  
 Hermes, 337, 460  
 Hertz, 169, 177, 291–292, 299  
 Hewlett Packard (HP), 7, 23, 70, 127, 206, 236–237, 252, 262, 293, 305, 313, 356, 409, 419, 432, 435, 452, 466  
 Hilton, 432, 465  
 Hilton, Paris, 16  
 History Channel, 45  
 Hodong, 455  
 Hoffman, Mike, 499  
 Holiday Inn, 297, 299, 332  
 Holiday Inn Express, 188  
 Hollister, 50, 218  
 Hollywood Pictures, 41, 45  
 Home Depot, 40, 57, 68, 89, 90, 155, 188, 268, 299, 304–305, 314–315, 324, 328, 334, 338–339, 341, 344, 364, 395–396, 494  
 Home Shopping Network (HSN), 353, 449  
 Honda, 50, 75, 92, 169, 182, 214, 242, 264, 266, 293  
 Honey Nut Cheerios, 220  
 Hoo-Doo, 442  
 Hooters, 222  
 Hoover, 100, 403  
 Horizon, 203  
 Horovitz, Bruce, 375  
 Hot Mama, 264  
 HP Total Care, 206  
 Hsieh, Tony, 18, 211–212  
 Huggies, 308, 358, 379  
 Hu, Judy, 134  
 Hulu, 40, 65, 215, 302–303  
 Humes, Edward, 495  
 Hummer, 46, 223  
 Hunts, 330  
 Hypios, 233  
 Hyundai, 24, 92

IKEA, 169, 271, 315, 372, 453, 459–460, 470  
 Immaculate Baking, 3  
 Independent Grocers Alliance, 332  
*Indiana Jones*, 240  
 IndyCar, 42, 500  
 Infiniti, 77, 183  
 Infor, 315  
 InfoScan, 103  
 Ingwersen, John, 429  
 InnoCentive, 233  
 In-N-Out Burger, 15–16, 217  
 Inspired Bicycles, 135  
 Intel, 11, 147, 252, 491  
 Interactive Advertising Bureau, 445  
 Interbrand, 226–227  
 Interbrand of London, 470  
 Internal Revenue Service (IRS), 211–212  
 International Chamber of Commerce, 121  
 International Consumer Electronics Show, 415  
 International Paper, 506  
 Interpublic Group of Companies, 250  
 iPad, 33, 62, 72, 96–97, 126, 128, 135, 146, 198, 230, 303, 324, 340, 358, 371, 383, 424, 429, 441–442, 468, 485  
 iPhone, 33, 62, 96–97, 126–128, 135, 146, 171, 178, 195, 230, 233, 242, 252, 270, 303, 355, 360, 367, 424, 429, 441–443, 485  
 iPod, 4, 33, 62, 72, 96, 126, 128, 146, 171, 196, 217, 221, 230, 240, 242, 293, 324, 355, 442, 469, 485  
 Iron Man, 2, 371  
 Isuma Cookware, 166  
 iTunes, 171, 230, 242, 293, 301, 303  
 IZEA, 435

**J**  
 Jaguar, 46  
 Jamba Juice, 412–413  
 James, LeBron, 133, 185, 458  
 Jana, Reena, 443  
 Jargon, Julie, 262  
 Jarvis, Jeff, 89  
 Jarzemsky, Matt, 270  
 JC Penney, 325, 334, 342–343, 422  
 J. Crew, 330  
 J.D. Powers, 4, 292  
 Jeep, 138, 166–167  
 JELL-O, 166, 217, 378, 468  
 Jelly Belly, 217  
 JetBlue Airways, 2, 3–4, 16–18, 51, 133–135, 147, 210, 217, 301, 432  
 Jewel-Osco, 349  
 JH Audio, 180  
 Jif, 247  
 Jiffy Lube, 332  
 Jimmy V Classic, 43  
 Jitterbug, 182  
 Jobs, Steve, 33, 127–128  
 Joe Jeans, 264  
 Joffrey Ballet, 179  
 John Deere, 55–56, 180, 300–301, 364  
 Johnson & Johnson, 11, 76, 134, 250, 453, 493  
 Johnson, Andrew Edgecliffe, 425  
 Johnson, Jimmie, 84  
 Johnson's Baby Shampoo, 453  
 Jones, Charisse, 52  
 Jones Soda, 490  
 Jordan, Michael, 185  
 JWT, 371

**K**  
 K2, 442  
 kaboodle.com, 439  
 Kamanger, Salar, 66  
 Kaplan University, 192

*Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization, The* (Friedman), 459

Kapner, Suzanne, 330  
 Karr, Douglas, 112  
 Katz, Andrew, 361  
 KB Toys, 339–340  
 KC Masterpiece, 221  
 Ke\$ha, 65  
 Keds, 72–73  
 Keegan, Paul, 169  
 Kelleher, Herb, 11  
 Kellogg Company, 121, 218, 222, 245, 275  
 Kennedy, John F., 79, 432  
 Kenneth Cole, 331  
 Kent, Muhtar, 462–463  
 Kentucky Fried Chicken (KFC), 378, 460, 470  
 Kesmodel, David, 270  
*Key of Awesome*, 65  
 Kid Rock, 167  
 Kiehl's, 67  
 Kikko-man, 243  
 Kilar, Jason, 215  
 Kimberly-Clark, 104–105, 305, 308, 358  
 Kindle, 187, 256, 424  
 King, Stephen, 256  
 Kingori, Mamakamau, 462–463  
 Kingsolver, Barbara, 256  
 Kirin, 465  
 Kirkland, 308  
 Kirkman, 243  
 KitchenAid, 82  
 Kit Kat, 249  
 Kiwanis Club, 51  
 Kleenex, 217  
 Kmart, 246, 323, 328, 340  
 Koch, Jim, 373  
 Kodak, 157, 273, 293, 431, 432  
 Kohler, Kristin, 73  
 Kohl's, 201, 260, 264, 325, 363  
 Komatsu, 308  
 Komen, Susan G., 176  
 Kong Zhong, 451  
 Kowitt, Beth, 336  
 Kraft, 65–66, 166, 220, 223, 299, 305, 313, 320, 329, 367, 435, 443  
 Kraft Canada, 105  
 Kroc, Ray, 37  
 Kroger, 6, 87, 115–116, 176, 218, 294, 298, 326–327, 331–332, 349, 410, 470, 489  
 Kutcher, Ashton, 135

**L**  
 Lady Gaga, 371  
 Lafley, A.G., 238–239  
 Lamborghini, 199  
 Lancôme, 67  
 Land Rover, 46, 108, 183  
 Land's End, 429  
 Lane Bryant, 334  
 Las Vegas, 93, 227, 389  
*Late Night with Jimmy Fallon*, 431  
 Latifah, Queen, 130  
 Latin Billboard Music Awards, 75  
 Lay's, 221  
 Lean Cuisine, 217  
 Learmonth, Michael, 247  
 Ledbetter, James, 403  
 Lee, 59, 170  
 Lee, Edmond, 90  
 LEGO, 240–241  
 LeMans, 443  
 Lenovo, 10, 280  
 Leonard, Annie, 487  
 Leonard, Stew, 21  
 Lever, 294, 2000  
 Levi's, 217, 279, 505  
 Levi Strauss, 75–76, 330, 471, 505  
 LexisNexis, 100, 102  
 Lexus, 21, 24, 67, 108, 110, 130, 173, 175, 183, 187, 203, 216, 307, 369, 423, 442  
*Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization, The* (Friedman), 459

**M**  
 M&M's, 170, 180, 379  
 M&T Bank, 328  
 Mac, 126–127, 171, 355–356  
 Mackey, John, 210  
 Macsai, Dan, 16  
 Macy's, 166, 260, 264, 323–324, 326, 339, 423  
 Mad Science Group, 332  
 Madsen, Drew, 197  
 Maher, Bill, 128  
 Main Street USA, 185  
 Make-A-Wish Foundation, 18  
 Makino, 154, 403–404  
 Makro, 461  
 Mamakamau Shop, 462  
 Maniatis, Amy, 180  
 Marina de los Estados Unidos, U.S. Navy, 291, 431–432  
 Marketing Research Association, 121  
 Marks & Spencer (M&S), 124, 424  
 Marmot, 148  
 Maroon, 5, 174  
 Marriott, 206, 209, 438  
 Mars, 93, 379, 499  
 Marshalls, 330  
 Mars Incorporated, 170  
 Marting, Christopher L., 90  
 Marvel Entertainment, 252  
 Mary Kay Cosmetics, 295, 305, 362  
 Mashable.com, 135  
 Maslow, Abraham, 139  
 Massmart, 461  
 MasterCard, 19, 250, 484  
 MasterCard PayPass, 328  
 Mattel, 241, 502  
 Mattel Barbie, 432  
*Maxim*, 379  
 Maybelline, 67  
 Mayo, clínica, 209  
 Maytag, 305  
 McCafé, 38, 238  
 McCall, Melissa, 4  
 McCann Erickson Worldwide, 380  
 McCann Worldgroup, 250  
 McDonald, Maurice, 37  
 McDonald, Richard, 37

McDonald's, 5, 15, 16, 24, 28, 36–38, 40, 48, 50, 68, 75, 106, 130–132, 147, 164, 181, 185, 187, 213–216, 223, 238, 259, 279, 282–283, 293, 300, 306, 321–332, 339, 343–344, 381, 411, 432, 452–453, 459–460, 467–468, 481  
 McGarvey, Robert, 403  
 McGraw, Tim, 167  
 McKesson, 349  
 McMains, Andrew, 375  
 McComber, Rebecca, 435  
 MedTronic, 419  
 Meijer, 326, 328  
 Meineke Mufflers, 332  
 Menaji, 167  
*Men's Health*, 440  
 Mercedes, 92, 108, 139, 172, 182, 187, 369  
 MerchantCircle.com, 387  
 Mercury, 46, 208  
 Meredith, 35, 125, 161  
 Merrill Lynch, 70–71  
 Merry Maids, 332  
 Method, 19, 29, 182, 204, 217, 373, 498–499  
 Metro, 344  
 Michaels, 338  
 Michelin, 453  
 Michigan State University, 26  
 Mickelson, Phil, 16  
 Mickey Mouse, 459–460  
 Microsoft, 5, 83, 89, 114–115, 121, 128, 216, 229, 250, 300, 355–356, 436, 446, 451, 460  
 Microsoft Windows, 355–356  
 Milano, Alyssa, 438  
 MilanoMelts, 143  
 Miller, 104  
 Miller Lite, 104  
 Miller, Marisa, 167  
 Millstone, 283  
 Millward Brown Optimor, 460  
 MINI Cooper, 169, 206  
 MINI USA, 437  
 Miracle Whip, 371  
 Mission Minis, 179  
 Missouri State University, 226  
 MIT, 241  
 Mobile Marketing Association, 412, 442  
*Modern Family*, 371, 383  
 Moen, 105, 314  
 Mohawk, 341  
 Moonshot, 217  
 Moore, Demi, 84  
 Mop & Glo, 217  
 Moringa Milk Company, 465  
 Morrissey, Brian, 112, 179  
 Motel 6, 188, 217, 453  
 Motive, 360  
 Motorola, 127, 469  
 Mountain Dew, 134–135, 170, 222, 374–375  
 Mr. Clean, 222, 247, 272, 373  
 Mr. Handyman, 299, 332  
 Mrs. Butterworth's, 220  
 MSN, 89, 433, 451  
 MSN Money, 89–90, 99  
 MTV, 452  
 MTV Networks, 75  
 Mucinex, 473  
 Mug root beer, 222  
 Mulally, Alan, 6, 208  
 Mulcahy, Anne, 394  
 Musicians Junkyard, 301  
 Musicland, 284  
 Mustafa, Isaiah, 135  
 My Black is Beautiful, 131  
 Mycoskie, Blake, 83  
 MyCoupster, 412

MyFleetAtPenske.com, 117  
 mySimon.com, 279  

**N**

 NASA, 40, 233  
 NASCAR, 18, 34, 42  
 Nasdaq, 384  
 Nassauer, Sarah, 212  
 National Car Rental, 291–292  
 National Consumers League (NCL), 483  
 National Heart, Lung and Blood Institute (NHLBI), 382–383  
 National Hockey League (NHL), 440  
*National Inquirer*, 376, 379  
 National Institutes of Health, 382  
 Nature Valley, 130, 147  
 Nautica, 59, 170  
 NBA, 133, 452  
 NBA Finals, 42  
 NBC, 371, 388  
 Neff, Jack, 330, 495  
 Neiman Marcus, 77, 326, 331  
 Nestlé, 11, 249, 393, 437, 307, 315, 372, 453  
 Netflix, 65, 178, 192, 233, 288–289, 301–303, 423, 426, 443  
 Neuborne, Ellen, 247  
 NeuroFocus, 114  
 Neutrogena, 50  
 New Balance, 13  
 NewChoiceHealth.com, 288  
*Newsweek*, 376, 378, 379  
*New York Times*, 21, 88, 384, 433  
 NexTag.com, 279, 438  
 Nickelodeon, 220  
 Nielsen Company, The, 102, 119, 125, 172, 376, 449  
 Nieman Marcus, 172  
 Nike, 13, 16, 28, 40, 50, 62, 75, 117, 147, 180, 185, 194–197, 200, 206, 208, 214–217, 221, 268, 285, 367, 393, 440, 441, 453, 458–460, 491, 497, 499, 505  
 Nike+, 196, 440–441  
 NikeID, 180  
 Niketown, 195  
 Nikon, 141, 152  
 Nintendo, 460  
 Nintendo Wii, 88  
 Nissan, 92, 182, 186, 191, 234, 413, 439  
 Nocera, Joe, 425  
 Nokia, 28, 127, 150, 279, 453, 460, 469, 472  
 Nook, 187  
 Nooyi, Indra, 84–85  
 Nordstrom, 9, 25, 77, 170, 205–206, 326, 331, 334, 441  
 North Face, The, 59, 134, 148, 170, 179  
 Novak, Jenny, 422  
 Novartis, 217  
 Noxema, 479  
 Nutrish, 201  
 Nuts about Southwest, 135

**O**

O'Brien, Conan, 16, 177  
 O'Brien, Jeffrey M., 212  
 Ocean Spray, 222  
 Octagon, 243  
 O'Donnell, Kevin, 241  
 Odwalla, 385  
 Offer, Vince, 431  
 Office Depot, 156, 250  
 OfficeMax, 338  
*Office, The*, 393  
 Ogilvy, 389, 419  
 Ogilvy Action, 324–325

O'Herron, Elizabeth, 219  
 Olay, 131, 238  
 Oldsmobile, 46, 223  
 Old Spice, 135, 247, 438  
 Olive Garden, 182, 197, 333  
 1-800-Flowers, 116  
 Oracle, 115, 315  
 Oral-B, 279  
 Orbitz, 76  
 Ore-Ida, 40  
 O'Reilly Auto Parts, 413  
 Oscar Mayer, 367  
 Oscars, 379  
 Otis Elevator, 453–454  
*Out*, 75  
 Outback, 413  
 Outdoor Industry Association (OIA), 505  
 OutOfPocket.com, 288  
*Out Traveler*, 75  
 Overstock.com, 285, 330, 434  
 OxiClean, 431  
 OXO, 63, 202–203, 388  
 Oxyglobin, 159

**P**

Page, Larry, 452  
 Palestis, Kristen, 412–413  
 Palmolive, 329  
 Pampers, 171, 216–217, 219, 308, 378, 392, 422  
 Pandora, 35, 66, 321, 422, 449  
 Panera Bread Company, 217, 260–262  
 Pantene Relaxed & Natural, 131, 182  
 Papa John's, 96, 384–385  
 Paramore, 279  
 Parekh, Rupal, 90  
*Parents Magazine*, 172, 379  
 Patagonia, 29, 171, 494, 497–498, 505  
 PayPal, 89, 114, 233, 422  
 PedEgg, 431  
 PEDIGREE, 369, 409, 497, 499  
 Peerless Paper Company, 277–278  
 Peña, Kelly, 104  
 Penske, 117, 315  
 Pepperidge Farms, 143  
 PepsiCo, 19, 78, 84, 85, 99, 114, 178, 205, 221–222, 299, 360, 367, 373–374, 396, 497, 499–500  
 Pepsi-Cola, 85, 97, 135, 141, 205, 222, 255, 441, 459  
 Pepsi Max, 19, 374  
 Pepsi Refresh Project, 83–85  
 Perdue, 203  
 Perman, Stacy, 16  
 Pet Rock, 243  
 PetSmart, 187, 210, 326, 328, 338  
 PGA golf, 16  
 Phelps, Michael, 373  
 Philadelphia, canal de, 66  
 Philadelphia Cream Cheese, 65–66, 387  
 Philips, 468  
 Picard, Eric, 112  
 Pickens, T. Boone, 92  
 Picture People, The, 379  
 Piggly Wiggly, 310  
 Pillsbury, 147, 221  
 Pink, 181  
 Pixar, 41, 45  
 Pixie Hollow, 104  
 Pizza Hut, 96, 332  
 PlanetFeedback.com, 436  
 Planet Out Inc., 75  
 Plastic Wood, 341  
 Plato's Closet, 299  
 PlayStation, 435  
 Podiatric Medical Association, 62  
 Point'n Paint, 393  
 Polaroid Polarvision, 186  
 Pollicchio, Jeff, 408–409  
 Polman, Paul, 479  
 Pontiac, 46, 223  
 Pop Secret, 147  
 Porsche, 93, 161, 182, 193, 266  
 Port Authority, 177

Portillo, Ely, 220  
 Powerade, 367  
 PowerPoint, 92  
 Poynter Institute, 226  
 Prada, 331, 337  
 Premium Salads, 38  
 PriceGrabber.com, 279  
 Priceline.com, 279, 423, 436  
 PriceScan.com, 279  
 PricewaterhouseCooper (PwC), 502  
 Private Selection, 218, 219  
 PRIZM, 172  
 Proactiv Solution, 431  
 Probst, Michele, 167  
 Procter & Gamble (P&G), 5, 57, 75, 82, 111–112, 118, 130–131, 134–135, 167, 171, 176, 208, 216–217, 219–220, 222–223, 238–239, 241, 247, 268, 283–284, 299, 308, 313–315, 320, 325, 365, 373–374, 379, 384, 390–392, 397–398, 422, 431, 433, 436, 438, 473, 484, 495, 498  
 Procter & Gamble, Tide Loads of Hope, 68  
 Product Development and Management Association (pdma.com), 252  
 PRODUCT RED, 176  
 Progressive Insurance, 17, 213  
 Prom Date Project, 84  
 ProQuest, 102  
 Protection Planet Home, 184  
 Prozac, 470  
 PS3, 303  
 Publix, 326  
 Pudding Pops, 378  
 PUR, 494  
 Purex, 185–186  
 Purina, 315

**Q**

Q-Tips, 331  
 Quaker, 78  
 Quaker Oats, 215  
 Queen Cosmetics, 130  
 Quinn, Tony, 361

**R**

Radian6, 120  
 Radio Shack, 326  
 Ragu, 442  
 Ralph Lauren, 276, 331  
 Ramada Inn, 299  
 Ramada Limited, 188  
 Rasmussen, Bill, 42  
 Ravelry.com, 439  
 Ray, Rachael, 201  
 RCA, 453  
*Real Simple*, 378  
 Reckitt Benckiser (RB), 473  
 Redbox, 302  
 Red Bull, 101–103, 115, 135  
 Redken, 67  
 Reebok, 13, 40, 62  
 Reef, 170  
 Reeves, Rosser, 185  
 Regal Cinemas, 28  
 REI, 325–326, 442  
 Reilly, Rob, 355–356  
 ResearchGATE, 439  
 Revlon, 40, 198, 431  
 Revson, Charles, 198  
 Rexall, 329  
 Riders, 170  
 Riggert, Michael, 16  
 Rite Aid, 105  
 RitzCamera.com, 340  
 Ritz-Carlton, 14, 40, 185, 217  
 Robinson, Jeff, 384  
 Rockwell Automation, 408–409  
 Rockwood, Kate, 262  
 Rogers, Everett M., 146

Rolex, 187, 202, 281  
 Rolls-Royce, 202, 207, 470  
 Ronald McDonald, 37, 373, 381  
 Roosevelt, Franklin Delano, 79  
 Rose, Jeff, 15  
 Rosinje Distributors, 463  
 Rossignol, 272  
 Rowe, Mike, 376  
 Rowlings, J.K., 460  
 Royal Caribbean, 73–74, 283  
 Roy's Restaurants, 136  
 RPM International, 341  
 Rudawsky, Gil, 16  
 Russel, Michelle, 463  
 Rustler, 170  
 Rust-Oleum, 341  
 Ryan, Eric, 204  
 Ryder, 315  
 Ryder Supply, 316–317

**S**

S & P, 38, 500  
 Saab, 223  
 Saatchi & Saatchi, 217  
 Safeway, 57, 87, 150, 326, 343, 398, 413  
 Saks Fifth Avenue, 170, 219, 250, 326, 331  
 Salesforce.com, 115  
 Sam Ash, 301  
 Sam's Choice, 219  
 Sam's Club, 138, 326  
 Samsung, 28, 63, 75, 100, 182, 227, 253, 295, 367, 438, 452, 460, 496–497  
 Samuel Adams, cerveza, 373  
 Sanchez, Mark, 84  
 Sanders, Gisele, 25  
 Santa Claus, 27, 203  
 SAP, 315, 402–403  
 Sara Lee, 367  
 Sass, Erik, 413  
 Satchel, Arlene, 413  
 Satmetrix Net Promoter, 4  
 Saturn, 46, 223  
 Save-A-Lot, 349  
 sba.gov, 118  
 ScentAir, 337  
 Schatner, John, 384  
 Schultz, Howard, 26, 237  
 Schwartz, Nelson D., 241  
 Schweppes, 135  
 Scion, 175, 203, 221  
 SC Johnson, 311  
 Scooby Doo, 220  
 Scotch Tape, 217  
 Seadream Yacht Club, 167  
 Sears, 76, 284, 305, 323, 325–326, 332, 340–341, 395, 412–413, 423, 425, 438, 465  
 Seattle's Best, 222, 282–283  
 Seattle Woodland Park Zoo, 273–274  
 Second Life, 133  
 Secret, 167  
 Sedaris, David, 75  
 Sega, 460  
 Seinfeld, Jerry, 355  
 SellingPower, 402, 403  
 Sentinel, 170  
 Serie Mundial de las Ligas Menores, 42  
 Sesame Street, 220  
 7-Eleven, 164, 326, 328, 332, 468  
 7 For All Mankind, 59, 170  
 Seventh Generation, 184  
 Sewell, Dan, 26  
 Shaich, Ronald, 261  
 Shake Weight, 431  
 Shambora, Jessica, 499  
 ShamWow, 392, 431  
 Sharper Image, 187, 339  
 Shaw Floors, 156  
 Sheaton Hotels, 337  
 Sheetz, 326–328  
 Sheraton, 442  
 Sheridan, Barrett, 179

Shopkick, 177–178  
 Shrek, 7, 382  
 Siemens, 202  
 Sierra Mist, 222  
 Sigg, botella de agua, 180  
 Sikdar, Ronjan, 112  
 Silk Soymilk, leche de soya, 50, 217, 372  
 Simons, Mike, 317  
 Simple Elegance, 219  
 Simplicity, 217  
 Sina, 455  
 Singapore Airlines, 185  
 Singer, Natasha, 105  
 SiriusXM Radio, 3  
 Six Flags, 273  
 Sketchers, 62  
 Skinner, Jim, 37  
 Skins Games, 43  
 Skittles, 135–136  
 Skroddzki, Anne, 262  
 SlapChop, 431  
 Slice, 222  
 Sloan, Paul, 112  
 smart car, 9  
 Smarthinking, 226  
 Smartwater, 217  
 Smith, Kalixt, 220  
 Smucker's, 231  
 Snack Wraps, 38  
 Snap Fitness, 259  
 Snapper, 312  
 Snickers, 249  
 SoBe, 141–142, 222, 360–361  
 Social Marketing Institute, 201  
 SocialSpark, 435  
 Sony, 76, 173, 273, 324, 435, 496–497  
 Sony Bravia, 218  
 Sony GPS camera, 134  
 Sonystyle.com, 301  
 South by Southwest, 84  
 Southwest Airlines, 11, 19, 52, 90, 112, 135, 177, 213–214, 260, 301, 426  
 Sowa, Anna, 336  
 Spam, 220  
 Spiderman, 252  
 Spin, 84  
 SpongeBob SquarePants, 182, 220  
 Sports Authority, 16  
 Sports Center, 43  
 Sports Illustrated, 42, 167  
 Spotify, 422  
 Sprint, 17, 34, 266  
 Sprint Cup, 34  
 Sprouts, 327  
 Spurlock, Morgan, 371  
 Standard Oil, 217  
 Stanford, Duane, 463  
 Stanley Black & Decker, 57, 471  
 Staples, 82, 184, 305, 312, 341, 343, 433  
 Staples/OXO, 388  
 Star, 379  
 Starbucks, 18, 26, 37, 89, 117, 162–163, 178, 184, 187, 196, 215, 222, 232, 237, 268, 282–283, 339, 422, 453, 460, 499  
 Star Wars, 220, 240, 438, 439  
 State Farm, 131  
 Steel, 388  
 Steelcase, 173  
 Stein, Jason, 4  
 Stein, Nancy, 4  
 Steinway, 258, 260, 268  
 Stengel, Jim, 219  
 Stevenson, Robert Louis, 392  
 Steverman, Ben, 262  
 Stewart, John, 215  
 Stew Leonard's, 21  
 Stihl, 305–306, 409  
 St. Jude Children's Research Hospital, 27, 28, 210  
 STMicroelectronics, 252  
 Stone, Aaron, 104  
 Stone, Brad, 179, 425  
 Stoney Ginger Beer, 463

Stonyfield Farm, 316, 494  
 Stop & Shop, 219, 342  
 Stop-N-Go, 326  
*Story of Stuff, The* (Leonard), 487  
 StraighterLine, 226  
 Strategic Business Insights (SBI), 124  
 StubHub, 441  
 Subaru, 76, 169, 253, 491  
 Subway, 68, 184, 283, 332, 373  
 SubZero, 187  
 Sullivan, Anthony, 431  
 Sullivan, Elizabeth A., 112, 135  
 Sunbeam, 470  
 Sun Chips, 494, 505  
*Sunday Night Football*, 370  
 Sunkist, 203, 205, 465  
 Sunsilk, 469, 479  
 Super Bowl, 19, 34, 100, 170, 360, 363, 370, 374, 379, 438  
 Supermercado de Walmart, 165  
 SuperTarget, 326  
 SuperValu, 326, 349, 486  
 Sure, 247  
 SurveyMonkey, 109  
 Swarovski, 383  
 Swasey, Steve, 233  
 Swiffer, 217, 238  
 Swire Pacific, 466  
 Swivel Sweeper, 393, 431  
 SymphonyIRI Group, 103, 237

**T**

TABASCO, 221, 242–243, 245, 460  
 Taco Bell, 88, 259  
 Taobao, 455  
 Target, 5, 24, 27–28, 57, 68, 77, 93, 138, 155, 171, 215, 219, 289, 294, 308, 323–326, 328–329, 332–333, 340, 344, 412, 449, 489, 494, 505  
 Tata Motors, 76–77  
 Taylor, Andy, 292  
 Taylor, Fred, 213–214  
 Taylor, Jack, 291  
 Tazo, 222  
 TelePresence, 403  
 Templin, Mark, 108  
 Terra Blues, 3  
 Tesco Fresh & Easy, 115, 193, 321, 344, 353, 477  
 Tesla, 234  
 Testors, 341  
 Thinsulate, 232  
 30 Rock, 378  
 Thomas Pink, 337  
 3M, 11, 232, 241  
 365GAY.com, 76  
 365 Everyday Value, 218, 339  
 Thrifty, 169  
 Ticketmaster.com, 279  
 Tickle, 217  
 Tide, 171, 217, 268, 330, 392, 442  
 Tiffany & Company, 268, 278, 326  
 Timberland, 29, 135, 494, 498, 505  
 Time, 379  
 Time Warner, 274, 377, 431  
 Timex, 307, 372  
 Tim Horton's, 221  
 Tischler, Linda, 105  
 Title Nine, 337  
 TJ Maxx, 326, 330, 337  
 TJX Companies, 330  
 T-Mobile, 266  
 Togger, 499  
 Toll House, 372  
 Tommy Hilfiger, 220  
 TOM Online, 451  
 Tom's of Maine, 87  
 TOMS Shoes, 70, 82–86, 498  
 TomTom, 180  
*Tonight Show*, 16  
 Tonn, Rebecca, 330  
 Toro, 312, 411

Toshiba, 317, 324  
 Tot, 388  
 Touchstone Pictures, 41, 45  
 Tourism Ireland, 201  
 Tower Records, 284, 301  
 Toyota, 4, 5, 48, 92, 130, 169, 175, 183, 187, 191, 196, 203, 221, 242, 249, 292, 307, 453, 460, 491  
 Toys "R" Us, 340  
*Toy Story*, 240  
 Trader Joe's, 103, 134, 217–219, 327, 334–336, 338  
 Traficante, 469  
 Trap-Ease, 63, 253  
 Travelers, 185, 213  
 Travelocity.com, 301, 341, 438  
 Treehugger, 217  
 Triumph, 138  
 Trix, 147  
 Tronsponder.com, 439  
 Tropicana, 24, 78, 205, 222  
*True Blood*, 441  
 TrueBlue, 16  
 TRUSTe, 4456  
 Tudou, 455  
 Tupperware, 245  
 24 Hour Fitness, 371  
 Twinkies, 486  
 Twitter, 4, 18, 26, 72, 83–85, 90, 95–97, 99–100, 110–112, 120, 133–135, 178, 212, 215, 269, 362, 375, 387, 402–404, 423, 433, 439, 455, 499  
 Tyco, 150–151  
 Tylenol, 49, 383

**U**

U-Haul, 169  
 Under Armour, 45–46  
 UNICEF, 176  
 Unilever, 11, 19, 97, 139, 268, 280, 284, 293, 364–365, 374, 442, 469, 473, 477–480  
 Unión Europea (UE), 284, 455–456  
 United Airlines, 90  
 United Postal Service (UPS), 12, 89, 151–152, 185, 188, 315, 317, 491  
 United Technologies Corporation, 454  
 United Way, 12  
 Universal Studios, 453  
 Universidad de California, en Berkeley, 180, 252  
 Universidad de Phoenix, 192  
 Upton, Kate, 361  
*Urban Dictionary*, 127  
 Urban Outfitters, 247  
 USAA, 98–99  
*USA Today*, 19, 88, 374, 384  
 USA Today Ad Meter Ratings, 19  
 U.S. Census Bureau, 118  
 U.S. Forest Service, 7  
 U.S. Patent Office, 100  
 U.S. Postal Service, Servicio Postal de Estados Unidos 28, 188, 213, 266, 392, 428  
 U.S. Security and Exchange Commission (SEC), 100  
 U.S. Small Business Administration (SBA), (Oficina de administración de empresas pequeñas de Estados Unidos), 118

**V**

Vallie, Annaleigh, 463  
 Value Brands, 218  
 Vande Kamps, 171  
 Vanguard Car Rental Group, 292  
 Vanilla, 217  
 Vans, 59, 170  
 Vaseline, 280, 374

Vazquez, Paul, 256  
 Velveeta, 220  
 Venus, rastillos, 170–171  
 Verizon Wireless, 75, 130, 191, 223, 266, 274, 367  
 Versace, 191, 331  
 Ververka, Mark, 43  
 VF Corporation, 59, 170, 498  
 Viacom, 75  
 Viagra, 388  
 Vicks NyQuil, 379  
 Victoria's Secret, 167, 181, 439  
 Vidalia, comité de cebollas, 382  
 Viking, 202  
 Viking River Cruises, 166  
 Virginia Tourism Corporation (VTC), 72  
 Visa, 381  
 Visteon Corporation, 232  
 Vitaminwater, 19, 101  
 VO5, 479  
*Vogue*, 488  
 Volkswagen (VW), 355, 438–439  
 Volvo, 46, 92, 169, 186, 208  
 V-Vehicle, 92

**W**  
 Walgreens, 105, 246, 294, 364, 391, 432, 486  
*Wall Street Journal*, 88, 124, 172, 379, 384  
 Walmart, 5, 8, 11, 24, 38, 40, 47, 57, 67–68, 75, 79, 89–90, 97, 130, 134, 149, 155, 165–166, 176, 181, 185, 204, 216, 219, 250, 254–256, 260, 269, 284, 299–300, 305, 307–309, 312–315, 320, 322–329, 331, 333–334, 337–338, 340–341, 343–344, 349, 364, 391, 398, 408, 424, 427, 432, 438, 442, 449, 459–461, 463, 479, 484, 486, 488–489, 493–495, 497, 499  
 Walmart Express, 166  
 Walmart Market, 166  
 Walmart Campus, 166  
 Walmart Supercenters, 326, 459  
 Walt Disney Company, 41, 44–45, 104  
 Walt Disney Pictures, 41, 45  
 Walt Disney World Resort, 7  
 Wanamaker, John, 369  
 Wandell, Keith, 167  
 Ware, DeMarcus, 84  
 Warner Bros. Entertainment, 422  
 Warner, Josh, 135  
 Wasserman, Todd, 443  
 Watco, 341  
 WD-40, 217  
 Weather.com, 438  
 Weaver, Jared, 361  
 Weber, parrillas, 13, 16–17  
 Weber Nation, 16  
 Weber Shandwick, 360  
 WebEx, 74, 403  
 WeCar, 292  
 Wegmans, 336  
 Weibo, 455  
 Weight Watchers, 367  
 Weiss, Bari, 179  
 Welch, Jack, 40  
 Wells, Christina, 180  
 Wells Fargo, 243  
 Wendy's, 68, 261, 412  
 Western Auto, 332  
 Westin Hotel & Resorts, 337  
 Westin Stamford Hotel, 186  
 Westlund, Richard, 443  
 Wheaties, 147  
 Wheaton, Ken, 361  
 Whirlpool, 306, 395–396  
 White Cloud, 219  
 White Sox, 255  
 White Wave, 50  
 Whole Foods Market, 87, 103, 134, 176, 210, 218, 268–269, 327, 333, 335, 339, 494, 498

Whrrl, 178  
 Wiesenfeld, David, 112  
 Wi-Fi, 3  
 Wii, 303  
 Wikipedia, 215, 455  
 Williams, Serena, 200  
 Williams-Sonoma, 28, 171, 276, 325–326, 342  
 Wilson, Woodrow, 79  
 Windex, 311  
 Windows, 459  
 Wine Enthusiast, 429  
 Winsor, Harry, 89–90  
 Winsor, John, 89  
 Winter X Games, 43  
 Wise, Pete, 470  
 W.L. Gore & Associates, 148  
 Women's Funding Network, 84  
 Wonder, pan, 371  
 Wong, Elaine, 220  
 Woolite, 473  
 World Cup Soccer, 42  
*World of Warcraft*, 226  
 World Trade Organization (WTO), 455  
 World Wildlife Fund, 492  
 WPP, 380  
 Wrangler, 59, 170, 217  
 Wright, Chrissi, 336

**X**  
 Xbox360, 303  
 Xerox, 394, 396–397  
 X Games, 43  
 Xhilaration, 218

**Y**  
 Yahoo!, 100, 217, 229, 279, 300, 433, 438, 446, 451  
 Yamaha, 262  
 Yang, Shuqi, 459  
 Yankees, 255  
 Yankees de Nueva York, 23  
 Yelp, 455  
 Yohn, Denise Lee, 495  
 Yoplait yogurt, 147  
 York, Emily Bryson, 262  
 Youku, 455  
 Young & Rubicam, 25, 215  
 Young, Randall, 470  
 Young Versace, 192  
 YouTube, 9, 18, 19, 27, 42, 64–65, 72, 84, 88–90, 120, 134–136, 167, 171, 195, 209, 215, 270, 358–360, 364, 371, 374–377, 404, 423, 431, 433, 438–439, 441, 455, 505  
 yub.com, 439

**Z**  
 Zager, Masha, 212  
 ZAP, 472  
 Zappos.com, 18, 34, 112, 210–212, 255, 317, 341, 373, 425, 430, 436  
 Zara, 298, 303, 452  
 Zenhabits, 133  
 Zipcar, 128, 168–169, 442  
 Ziploc, 217, 311  
 Zippo, 246–247  
 Zmuda, Natalie, 85, 212, 361, 375  
 Zoomerang, 109–110  
 Zuckerberg, Mark, 421  
 Zynga, 226

## Índice temático

### A

Acciones  
 empresariales hacia el marketing sustentable, 495–503  
 Acciones públicas para regular el marketing, 495  
 Accionistas, 69  
 Acortar los ciclos de vida, 340  
 Actividades  
 de enverdecimiento, 491, 492  
 de marca, 18  
 de servicio público y relaciones públicas, 384  
 Acuerdo de Libre Comercio Centroamericano (CAFTA-DR), 456  
 Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, General Agreement on Tariffs and Trade), 455  
 Acuerdos  
 de precios, 283, 284  
 territoriales exclusivos, 309  
 vinculantes, 309  
 Ad Council of America, 201  
 Adaptación  
 de la comunicación en el marketing global, 469–471  
 del producto, 468  
 Administración de relaciones con los clientes (CRM), 18, 47, 308  
 administración de relaciones con socios, 20, 46–48  
 definición, 13  
 e información de marketing, 115–116  
 estrategia de marketing impulsada por los clientes, 9  
 niveles de expectativa, 7  
*Vea también* Relaciones con los clientes, construcción de  
 Administración de relaciones con socios, 20, 46–48  
 Adoptantes tempranos de productos, 146  
 Adultos con discapacidad, 75  
 Afroamericanos, 75, 130–131  
 Agencia de publicidad, 380  
 Agencias de servicios de marketing, 68  
 Agentes, 347  
*Airtruck*, 314  
 Almacenaje, 312  
 Almacenes, 312  
 de datos, 112  
 de membresía, 331  
 Ampliación de la línea de productos, 206  
 Análisis  
 de marketing, 54–55  
 de valor del producto, 154, 155  
 del negocio en el desarrollo de nuevos productos, 236  
 FODA, 54  
 Anuncios de servicio público (PSA), 27  
 Anuncios relacionados con la búsqueda publicidad contextual, 438  
 Aprendizaje, y comportamiento de compra del consumidor, 141  
 Aranceles, 454  
 Artículos publicitarios de especialidad, 414  
 Asesinos de categoría, 328  
 Asiático-americanos, 75, 131  
 Asistentes de ventas, 396  
 Asociaciones  
 comerciales, y relaciones públicas, 382  
 de logística, 315  
 Asuntos públicos, 382  
 Atención selectiva, 140  
 Atiborramiento  
 de promociones, 410  
 publicitario, 358, 370

Atmósfera de la tienda, 336  
 Atributos del producto, 201–203, 216  
 Autoconcepto, en el comportamiento de compra del consumidor, 138–139  
 Automobile Information Disclosure Act, (Ley de transparencia sobre información del automóvil), 285

### B

*Baby boomers*, 70–71  
 Barreras  
 al comercio internacional, 493  
 comerciales no arancelarias, 454  
 Bases de datos  
 comerciales online, 102  
 de clientes y marketing directo, 426–427  
 internas, 98–99  
 online, 102  
 Batalla de las marcas, 218  
 Beneficios, segmentación de mercado por, 170–171  
 Bien tangible puro, 197  
 Bienes  
 de capital, 200  
 públicos frente a bienes privados, 487 sociales, 487  
 Blogs, 18, 69  
 en el marketing online, 435–436  
 y relaciones públicas, 384, 385  
 Boca en boca en el comportamiento de compra del consumidor, 133, 436  
 Bonificaciones promocionales, 275  
 Boston Consulting Group (BCG), método de, 43–45  
 Buena voluntad pública y relaciones públicas, 384  
 Búsqueda  
 de información, en el proceso de decisión del comprador, 142–143  
 de proveedores en el proceso de compra empresarial, 155

**C**  
 Cabildeo, 382  
 Cadena  
 de demanda, en los canales de marketing, 293  
 de suministro verde, 311  
 de suministro, hacia arriba, 292–293  
 de utilidades del servicio, 210–212  
 de valor, 47  
 Cadenas  
 corporativas, 331, 332  
 de suministros, 20, 292–293  
 Cadenas voluntarias, 331, 332  
 CAFTA-DR. *Vea* Acuerdo de Libre Comercio Centroamericano  
 Caja negra del consumidor, 129  
 Calidad  
 de conformidad, 202  
 de desempeño, 202  
 del producto, 201–202  
 Calificar las oportunidades en la venta personal, 405–406  
 Cambio de la organización del canal o desintermediación, 301–303  
 Cambios geográficos en la población, 74  
 Camiones, en la logística de marketing, 313  
 Campañas de marketing social, 28  
 Canal  
 de distribución convencional, 297–298  
 de marketing directo, 295  
 de marketing indirecto, 295  
 de distribución internacional, 306–307  
 Canales de distribución, en marketing global, 471–472.  
*Vea también* Canales de marketing

- Canales de marketing, 290–321  
 cadena de demanda, 293  
 cadena de suministro, hacia abajo, 292–293  
 cadena de suministro, hacia arriba, 292  
 cadenas de suministro, 292–293  
 cambio de la organización del canal o desintermediación, 301–303  
 canal de marketing directo, 295  
 canal de marketing indirecto, 295  
 canales convencionales de distribución, 297–298  
 canales internacionales, 306–307  
 conflicto de canal, 297  
 decisiones de diseño de canal, 303–307  
 decisiones de gestión, 307–309  
 definición, 293, 294  
 distribución centrada en el cliente, 290, 291–292  
 evaluación de los canales de distribución, 306  
 finalidad de crear valor del cliente, 293  
 flujos en los canales, 295  
 gestionar y motivar a los miembros del canal, 308  
 necesidades del consumidor, 304  
 niveles de canal, 295–296  
 número de intermediarios, 305–306  
 objetivos, 304–305  
 organización de franquicias, 298, 299  
 política pública y decisiones de distribución, 309  
 red de entrega de valor al cliente, 304  
 red de entrega de valor, 292–293  
 responsabilidades de los intermediarios, 306  
 selección de los miembros del canal, 307–308  
 sistema de marketing horizontal, 299–300  
 sistema de marketing vertical (VMS), 297–298  
 sistemas de distribución multicanal, 300–301  
 socios de canal que agregan valor, 294–295  
 tipos de intermediarios, 305  
 VMS contractual, 298–299  
 VMS corporativo, 298  
 VMS gestionado, 299  
*Vea también* Logística de marketing y gestión de la cadena de suministros
- Candidato político, 8
- Capital de clientes, 22  
 en las marcas, 216  
 forjado de, 22–23  
 grupos de relaciones con clientes, 23  
 relaciones correctas con los clientes correctos, 22–23
- Capitalismo generoso, 29, 498
- Características del producto, 120  
 del producto y tasa de adopción, 146–147
- “Carta de derechos del encuestado”, 121
- Cartera de negocios, 41–45
- Categorización del adoptante de productos, 146
- Centro comercial, 338–339  
 comunitario, 338  
 regional, 338
- Centro de compras, 152  
 de denuncias por Internet, sitio Web del, 182  
 de distribución, 312  
 de poder, 338
- Centros comerciales del vecindario, 338  
 comerciales lineales, 338
- de estilo de vida, 338–339  
 de valor minorista, 330
- Children's Advertising Review Unit, 181
- Ciclo de vida del producto (CVP), 242–248  
 características de cada etapa, 248  
 etapa de crecimiento, 243, 244–245  
 etapa de declinación, 243, 247  
 etapa de desarrollo del producto, 242–244  
 etapa de madurez, 243, 245–247  
 etapa introductory, 243, 244  
 modificación, 245  
 objetivos y estrategias de marketing para cada etapa, 248  
 ventas y utilidades en, 242  
*Vea también* Desarrollo de nuevos productos
- Clase de producto, 243  
 social en el comportamiento de compra del consumidor, 132
- Clientes, 69–70  
 demandas de los, 6  
 enfoque de la solución en ventas, 407  
 estructura de la fuerza de ventas, 395  
 experiencias de marca de los, 223  
 experiencias satisfactorias, 3  
 experiencias y productos, 197  
 fijación de precios por segmentos, 275  
 fuentes externas de ideas, 232  
 lealtad de, 13, 14–16  
 lealtad y retención de, 20–21  
 proceso de localización/comparación/  
 selección, 235  
 satisfacción de, 7, 14  
 satisfacción de necesidades, 4, 5, 6  
 selección de, 9  
 seleccionados, 17  
 valor de vida del, 21  
 valor percibido, 13  
*Vea también* Consumidores  
 vinculación de la empresa con, 394
- Clima organizacional, 404
- Clubes de almacén, 331  
 mayoristas, 331
- Combinación de marcas, 220–221
- Comercialización, 238
- Comerciantes mayoristas, 345–346
- Comercio electrónico negocio a negocio, 27
- Comisión de seguridad de productos de consumo, Consumer Product Safety Commission (CPSC), 80, 249
- Commission for Environmental Cooperation, 493
- Compañías de transportes por agua en la logística de marketing, 313
- Compatibilidad del producto en la tasa de adopción, 146–147
- Compensación de los vendedores, 400
- Competencia  
 monopolística, 266  
 oligopólica, 266
- Competidores, 68–69  
 estrategias de marketing, 180–181  
 fuentes externas de ideas, 232
- Complejidad del producto y tasa de adopción, 147
- Componentes del plan de marketing, 56
- Comportamiento del plan de marketing, 56
- Comportamiento de compra del consumidor, 126–161  
 aprendizaje, 141  
 caja negra del consumidor, 129  
 características que afectan, 129–142  
 clase social, 132  
 creencias y actitudes, 141–142  
 cuatro Ps, 129  
 edad y etapa del ciclo de vida, 137  
 embajadores de marca, 133  
 estilo de vida, 138  
 factores culturales, 129–132  
 factores personales, 137–139  
 factores psicológicos, 139–142  
 factores sociales, 132–139  
 familia, 136  
 grupos y redes sociales, 132–136  
 influencia del boca en boca, 133  
 líderes de opinión, 133  
 marketing multicultural, 131–132  
 mercados de consumo, 128, 129  
 modelo de comportamiento del consumidor, 128–129  
 motivación, 139–140  
 ocupación, 137  
 Palabra de Web, 134–135  
 percepción, 140–141  
 personalidad y auto-concepto, 138–139  
 raza/etnia, 130–132  
 redes sociales online, 133–136  
 roles y estatus, 136  
 situación económica, 137–138  
 subcultura, 129–132  
*Vea también* Comportamiento del comprador empresarial; Proceso de decisión del comprador; Consumidores
- Comportamiento del comprador empresarial, 147–157  
 centro de compras, 152  
 definición, 147  
 desarrollo de proveedores, 149  
 e-procurement, 156–157  
 estructura y demanda del mercado, 148  
 mercados empresariales, 148–149  
 modelo de, 149  
 naturaleza de la unidad de compra, 148–149  
 nueva compra, 151  
 participantes en el proceso de compra, 152  
 principales influencias sobre los compradores empresariales, 152–154  
 proceso de compra empresarial, 147, 154–156  
 proceso de decisión, 149  
 recompra directa, 151  
 recompra modificada, 151  
 situaciones de compra, 151–152  
*Vea también* Proceso de decisión del comprador; Comportamiento de compra del consumidor  
 ventas de sistemas (o ventas de soluciones), 151
- Comportamiento postcompra, 144–145
- Composición étnica y racial, 74–75  
 en el comportamiento de compra del consumidor, 130–132
- Comunicabilidad del producto y tasa de adopción, 147
- Comunicaciones integradas de marketing (IMC), y mezcla de promoción, 357–362
- Comunicar valor para el cliente, 354
- Comunidades económicas, 455–456  
 online, 18
- Comunidades Web, 439  
 boca en boca y palabra de Web, 436  
 con presencia exclusiva online ( punto-coms), 27  
 marketing online, 437  
 sitios Web, 18  
 sitio Web corporativo (o de marca), 437  
 y relaciones públicas, 384, 385
- Concepto creativo, en mensaje publicitario, 372  
 de la rueda del minorista, 340  
 de marketing, 10, 46, 481  
 de marketing societal, 11–12  
 de planificación estratégica, 481  
 de producción, 10
- de ventas, 10  
 del producto, 10, 234
- Concursos de ventas, 415
- Condiciones sanitarias, 249
- Conductual, segmentación de mercado, 170–171
- Conflictos de canal, 297  
 horizontal de canal, 297  
 Sistemas de marketing horizontal, 299–300  
 vertical de canal, 297
- Consumidores  
 acciones del consumidor para promover, 489–495  
 cambios en los gastos de los, 76–77  
 distribución del ingreso, 77  
 expectativas de, 144  
 intrusiones en la privacidad, 120–121  
 mal servicio a los consumidores desfavorecidos, 485–486  
 marketing generado por, 19  
 mensajes publicitarios generados por los, 373–376  
 naturaleza cambiante de, 357  
 necesidades y canales de marketing, 304  
 perspectivas en la información de marketing, 96–97  
 privacidad de los, 444–445  
 relaciones con, y relaciones públicas, 382  
 segmentación del mercado de, 165–172  
 seguimiento online, 124  
*Vea también* Comportamiento de compra del consumidor; Clientes
- Consumismo, definición, 489–490
- Consumo más sensato, 25–26
- Contactos de la marca, 361
- Contaminación  
 aumento en, 77–78  
 cultural, 488  
 del aire, 77–78
- Control  
 de marketing, 57–58  
 en la estrategia de marketing, 57–58
- Controles de cambios, 454
- Convenciones y ferias, 414
- Convergencia minorista, 340
- Coordinación de marketing y ventas, 394
- Correo directo, medios publicitarios, 377  
 electrónico, 18, 385
- Cosecha del producto, 247
- Cosechar el producto, 247
- Costeo por objetivos, 265
- Costos, 262  
 totales, 262  
 variables, 262
- Creación de valor, 4
- Crear  
 sociedades con otros departamentos de la empresa para la planificación de marketing, 46–48  
 y captar valor del cliente, 20–23
- Crecimiento y reducción y estrategia de marketing, 45–46
- Criticas sociales del marketing, 482–489  
 altos costos de distribución, 482  
 altos costos de publicidad y promoción, 482–484  
 bienes públicos frente a bienes privados, 487  
 contaminación cultural, 488  
 falsos deseos y demasiado materialismo, 486–487  
 impacto en los consumidores individuales, 482–486  
 impacto en otras empresas, 488–489  
 impacto sobre la sociedad como un todo, 486–488  
 mal servicio a los consumidores desfavorecidos, 485–486

- márgenes excesivos, 483  
obsolescencia planificada, 485  
prácticas engañosas, 483–484  
productos de mala calidad/  
perjudiciales/peligrosos,  
484–485  
*Vea también* Marketing sustentable  
ventas de alta presión, 484
- CRM. *Vea* Administración de relaciones con los clientes
- Crowdsourcing (tercerización masiva o subcontratación voluntaria) o programa de ideas de nuevos productos de innovación abierta, 232–233
- CSLV (calidad, servicio, limpieza y valor), 48
- Cuadro de mando de marketing, 58–59
- Cuatro Cs, 53
- Cuatro Ps, 52–53  
y comportamiento de compra del consumidor, 129
- Cuestionario por correo, 106–107  
“Carta de derechos del encuestado”, 121  
cuestionarios, 106–107, 112–113  
datos primarios, 102, 103–114  
datos secundarios, 102–103  
en las pequeñas empresas y organizaciones no lucrativas, 117–118  
enfoques de investigación, 103–106  
entrevistas personales, 107  
entrevistas telefónicas, 107  
*focus groups online*, 109–110  
instrumentos de investigación, 103, 112–114  
instrumentos mecánicos, 113–114  
investigación de marketing online, 107, 108–110, 111–112  
investigación observacional, 103–106  
investigación por encuestas, 106  
muestras de probabilidad y no probabilística, 112, 113  
neuromarketing, 113–114  
plan de investigación y propuesta, 101–102  
plan de muestreo, 103, 110, 112  
políticas públicas y ética, 120–121  
procedimiento de muestreo, 112, 113  
uso indebido de los hallazgos, 121  
*Vea también* Información de marketing
- Cuestionarios, 106–107, 112–113
- Cuna a la cuna, prácticas de la, 492
- Cuota  
de clientes, 21  
de ventas, 404  
fija más una tasa de uso variable, 273
- Cuotas, 454
- Cupones en promociones al consumidor, 411
- Curva de demanda, 266
- D**
- Datos  
primarios, 102, 103–114  
secundarios, 102–103
- Decisión de compra, 144
- Decisiones  
de diseño de canal, 303–307  
de línea de producto, 206–207
- Decisiones individuales de productos, 201–206  
atributos de producto, 201–203  
branding, 203–204  
embalaje, 204  
etiquetado, 204–205  
servicios de soporte al producto, 205–206  
*Vea también* Productos
- Declaración  
de misión, 39–40  
de posicionamiento, 188
- Definiciones de negocios orientadas al producto o al mercado, 39–40
- Demandas de acción colectiva, 249
- Demografía, 70
- Derechos  
de los compradores, 489–490  
de los vendedores, 489
- Desarrollo  
de concepto, en el desarrollo de nuevos productos, 234–235  
de mercado en la retícula de expansión de producto/mercado, 45–46  
de productos en la retícula de expansión de producto/mercado, 46  
de proveedores, 149  
secuencia de productos, 239  
y relaciones públicas, 382
- Desarrollo de nuevos productos, 228–253  
análisis de negocio, 236  
basado en equipos, 239  
centrado en el cliente, 238–239  
comercialización, 238  
desarrollo de concepto, 234–235  
desarrollo de la estrategia de marketing, 235–236  
detección de ideas, 234  
en tiempos turbulentos, 241–242  
estrategia, 230–231  
estrategias de fijación de precios de, 270–271  
fase de desarrollo del producto, 236–237  
fuentes externas de ideas, 232  
fuentes internas de ideas, 231–232  
generación de ideas, 231–234  
gestión, 238–242  
marketing de prueba, 237  
proceso de, 231–238  
pruebas de concepto, 235  
sistématico, 239–241  
*Vea también* Ciclo de vida del producto
- Desbrozadoras eléctricas, 370
- Descremado del mercado, 270–271
- Descripción general de necesidades en el proceso de compra empresarial, 154, 155
- Descuento  
comercial, 275  
de cantidad, 275  
de lista, 414  
de temporada, 275  
en el precio, 414  
funcional, 275  
sobre el precio de lista, 414  
sobre factura, 414
- Desiertos alimentarios, 486
- Desintermediación, 301–303
- Detección  
de ideas en el desarrollo de nuevos productos, 234  
de nuevos productos R-W-W (“real, win, worth doing”) “real, gana, vale la pena hacerlo”, 234
- Devoluciones en efectivo, 276
- Diferenciación, 164, 165, 182–189  
de imagen, 185  
de productos, 184  
en marcas, 215  
en servicios, 212–213  
y mezcla de marketing, 50–51  
y posicionamiento, 182–189
- Diferenciación de canal, 185  
declaración de posicionamiento, 188  
diferenciación de imagen, 185  
diferenciación de productos, 184  
diferenciación de servicios, 184–185  
diferencias a promover, 186  
diferencias de valor, 184–185  
elección de una estrategia, 183–188
- elección de ventajas competitivas, 185–186
- mapas de posicionamiento, 183
- mayoristas, 347–348
- posición del producto, 182
- propuestas de valor, 182, 186
- selección de una estrategia de posicionamiento en general, 186–188
- tiendas minoristas, 333
- única propuesta de venta (USP), 185
- ventaja competitiva, 184
- Diferencias  
a promover, 186  
de valor, 184–185
- Dirección de marketing, 9–10, 54–58  
análisis, 54–55  
análisis FODA 54  
componentes del plan, 56  
control, 57–58  
definición, 54  
implementación, 55–56  
organización del departamento, 56–57  
planificación, 55  
*Vea también* Estrategia de marketing
- Director de marketing, 57
- Directores de escucha, 100
- Discriminación  
con líneas rojas, de barrios desfavorecidos, 485  
de precios, 283, 284
- Diseno  
de canales de marketing, 304  
y estilo del producto, 202–203
- Diseno para el medio ambiente (DFE), prácticas, 492  
influencias sobre el comportamiento del comprador empresarial, 153, 154  
legislación sobre, 493  
movimientos acerca de, 29
- Disonancia cognitiva, 144–145
- Dispositivos de electroencefalogramas (EEG), 113–114
- Distorsión selectiva, 140
- Distribución  
altos costos de, 482  
centrada en el cliente, 290, 291–292  
de entrada, 310  
de los ingresos, en el marketing global, 457  
de salida, 310  
exclusiva, 305, 309  
física, 310  
intensiva, 305  
inversa, 310  
por mayoristas, 348  
selectiva, 306  
*Vea también* Logística de marketing y gestión de la cadena de suministros
- Distribuidores y proveedores, fuentes externas de ideas, 232
- Distritos centrales de negocios, 338
- Diversidad de población, 74–76  
composición étnica y racial, 74–75, 130–132  
consumidores LGBT (lesbianas, gay, bisexuales y transexuales), 75–76  
personas con discapacidad, 75  
*Vea también* Entorno demográfico; Macroentorno
- Diversificación en la retícula de expansión de producto/mercado, 46
- Divisa social, 3–4
- Divisibilidad del producto y tasa de adopción, 147
- Doble línea de resultados de valores y utilidades, 497
- Doha, Ronda de, 455
- Dominios, en marketing online, 433–436
- DRTV. *Vea* Marketing de televisión de respuesta directa
- DVR, sistemas, 370, 371
- E**
- Echo boomers*, 72–73
- Ecologismo, 490–495
- Economía de libre mercado y competencia de precios, 283
- Economías  
de exportación de materias primas, 456–457  
de subsistencia, 76, 456  
emergentes (en proceso de industrialización), 457  
en desarrollo, 76, 493  
industriales, 76, 457
- Edad y etapa del ciclo de vida  
en el comportamiento de compra del consumidor, 137  
y segmentación de mercado, 166–167
- EDI. *Vea* Intercambio de datos electrónicos (EDI)
- Elasticidad de precios de la demanda, 267
- Embajadores de marca, 133
- Empresa conjunta, en marketing global, 464, 465–466
- Empresas  
con presencia exclusiva online  
con presencia online y offline, 27, 433  
conjuntas de fabricación por contrato, 465  
conjuntas de propiedad conjunta, 466  
de distribución física, 68  
de instalaciones físicas, 27, 433  
empresas de sólo clic, 433  
sustentables, 503
- Empresas transportistas por aire en la logística de marketing, 313–314  
en el marketing global, 456–457  
en mercados internacionales, 173
- Enfoque  
de la carga de trabajo para el tamaño de la fuerza de ventas, 396  
de rendimiento sobre la calidad, 202  
de solución, en ventas, 151, 407  
organizativo, por minoristas/venta al menudeo, 331–332  
proactivo frente a reactivo, en el entorno de marketing, 88
- Entorno  
económico, 76–77  
natural, 77–78  
político, 80–82  
político-legal, en el marketing global, 173, 457–458  
social, 82–83
- Entorno cultural, 83–87  
acerca de la naturaleza, 87  
acerca de la sociedad, 86–87  
acerca de las organizaciones, 86  
acerca de sí mismo, 85  
acerca del universo (religión y espiritualidad), 87  
comportamiento de compra del consumidor, 129–132  
definición, 83  
en los mercados internacionales, 173  
marketing internacional de productos y servicios, 249  
secundarios, valores culturales, 83, 85  
subcultura en el comportamiento de compra del consumidor, 129–132  
y estrategia de marketing, 458–460
- Vea también* Macroentorno; Entorno de marketing
- Entorno de marketing, 64–93  
definición, 66  
enfoque proactivo y reactivo, 88  
publiratas, 88  
respuesta ante el, 88–90
- Vea también* Macroentorno; Microentorno

- Entorno demográfico, 70–76  
*baby boomers*, 70–71  
 cambiante familia estadounidense, 73–74  
 cambios geográficos en la población, 74  
 demografía, 70  
 estructura de edades de la población, 70  
 generación X, 71–72  
 generación Y o milenios, 72–73  
 marketing generacional, 73  
 población mejor educada y de cuello blanco, 74  
*Vea también* Diversidad de población; Macroentorno
- Entrenamiento de marca o integraciones, 371
- Entrevistas  
 a focus group, 107–108  
 personales, 107  
 telefónicas, 107
- Envasado  
 engañoso, 483  
 y decisiones individuales de productos, 204
- Environmental Protection Agency (EPA), 78
- E-procurement, 156–157  
 de negocio-a-negocio, 157
- Era digital, 23, 26–27
- Escasez de nacimientos, 71
- Especialidades de publicidad en promociones al consumidor, 411
- Especificación de rutina de pedido en el proceso de compra empresarial, 155
- Especificaciones del producto en el proceso de compra empresarial, 154, 155
- Especulador de precios, 281
- Esquemas fraudulentos, en marketing directo, 444
- Estandarización, 249  
 y marketing internacional de productos y servicios, 249, 467
- Estantes inteligentes, 313
- Estatus  
 de lealtad, en segmentación de mercado, 171  
 del usuario, y segmentación de mercado, 171  
 en el comportamiento de compra del consumidor, 136
- Estilo de ejecución del mensaje publicitario, 372–373  
 de estado de ánimo o imagen, 372  
 de estilo de vida, 372  
 de evidencia científica, 373  
 de evidencia testimonial o respaldo, 373  
 de experiencia técnica, 373  
 de fantasía, 372  
 de rebanada de vida, 372  
 de símbolo de personalidad, 373  
 musical, 373
- Estilo  
 de vida, y comportamiento de compra del consumidor, 138  
 en los productos, 243
- Estrategia  
 de “empujar” de la mezcla de promoción, 364  
 de “jalar” de la mezcla de promoción, 364  
 de focalización, 180–181
- Estrategia de marketing, 36–63  
 análisis de cartera, 41–45  
 análisis de marketing, 54–55  
 cartera de negocios, 41–45  
 control, 57–58  
 crear sociedades con otros dentro de la empresa para la planificación de marketing, 46–48  
 declaración de misión, 39–40
- definición, 55  
 definiciones de negocios orientadas al producto o al mercado, 39–40  
 departamento, organización, 56–57  
 filosofía de, 9  
 implementación, 55–56  
 impulsada por los clientes, 9–12  
 matriz de crecimiento participación, 43  
 medición y gestión del rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing), 58–59  
 método de Boston Consulting Group (BCG), 43–45  
 objetivos y metas de la empresa, 40–41  
 para crecimiento o reducción de tamaño, 45–46  
 planificación estratégica, 38–41, 55, 56  
 problemas con los métodos de matriz, 44–45  
 retícula de expansión de producto/mercado, 45  
 unidad estratégica de negocio (SBU), 41, 43  
 y marketing masivo, 357–358  
*Vea también* Estrategia de marketing impulsada por los clientes;  
 Dirección de marketing; Mezcla de marketing
- Estrategia de marketing impulsada por los clientes, 9–12, 49–52, 162–193, 496  
 concepto de marketing, 10  
 concepto de marketing societal, 11–12  
 concepto de producto, 10  
 concepto de ventas, 10  
 diferenciación, 164, 165, 182–189  
 focalización de mercado, 164, 165, 174–182  
 posicionamiento, 164, 165, 182–189  
 propuesta de valor, 9  
 segmentación de mercados, 164–174  
 selección de clientes, 9  
 valor compartido, 11  
*Vea también* Comportamiento de compra del consumidor, Valor del cliente; Clientes; Estrategia de marketing
- Estrategia de posicionamiento, 186–188  
 estrategia de precio, 471  
 estrategia de producto, 468–469  
 estrategia de promoción, 469–471  
 Organización Mundial del Comercio (OMC), 455  
 Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), 456  
 zonas regionales de libre comercio o comunidades económicas, 455–456  
*Vea también* Mercados internacionales
- Estrategias  
 de precios en marketing global, 471  
 de producto, en marketing global, 468–469  
 para entrar al mercado, en marketing global, 463–467
- Estructura  
 de edades de la población, 70  
 de la fuerza de ventas del producto, 395  
 de precios, 270  
 territorial de la fuerza de ventas, 395
- Etapa  
 de crecimiento en el ciclo de vida del producto (CVP), 243, 244–245  
 de declive, ciclo de vida del producto (CVP), 243, 247  
 de desarrollo del producto, en el ciclo de vida del producto (CVP), 242–244  
 de madurez en el ciclo de vida del producto (CVP), 243, 245–247
- introductoria, en el ciclo de vida del producto (CVP), 243, 244
- Etapa del ciclo de vida  
 en el comportamiento de compra del consumidor, 137  
 y segmentación de mercado, 166–167
- Etapas en el proceso de adopción, en el proceso de decisión del comprador, 145–146
- Ética, 82, 93  
 de marketing, 500–502  
 en investigación de marketing, 120–121  
 normas y, 502  
 y responsabilidad social, 23, 28–29
- Etiquetado  
 nutricional, 205  
 y decisiones individuales de productos, 204–205
- Etiquetas inteligentes o de identificación de radiofrecuencia (RFID), 79, 313
- Evaluación  
 de alternativas, en el proceso de decisión del comprador, 143–144  
 de los segmentos del mercado, 174–175
- Eventos especiales y relaciones públicas, 384
- Expansión global de minoristas/venta al menudeo, 344
- Exportación  
 directa, 464  
 en el marketing global, 464  
 indirecta, 464
- Exportaciones, departamento de, 472
- Extensión  
 de línea de marcas, 221–222  
 directa del producto, 468
- Exterior, medios publicitarios, 377
- Externa o de campo, fuerza de ventas, 396
- Extranet, 117
- F**
- Fabricación por contrato, empresas conjuntas de, 465–466
- Factores  
 personales en el comportamiento de compra del consumidor, 137–139  
 psicológicos en el comportamiento de compra del consumidor, 139–142  
 sociales en el comportamiento de compra del consumidor, 132–139
- Falsos deseos y demasiado materialismo, 486–487
- Familia  
 cambiante estructura de la, 73–74  
 y comportamiento del comprador consumidor, 136
- Fase de desarrollo del producto, 236–237
- Fecha abierto, 205
- Fenómeno de litigios, 249
- Ferias comerciales, 414
- Ferrocarriles, en la logística de marketing, 313
- Fijación de precios  
 a revendedores, 268  
 basada en costos, 260–263  
 basada en el buen valor, 259–260  
 basada en la competencia, 263–264  
 basada en la ubicación, 275  
 de descremado del mercado, 270–271  
 de descuento, 274–275  
 de paquete de productos, 274  
 de línea de productos, 272  
 de penetración de mercado, 271  
 de productos cautivos, 273  
 de productos opcionales, 272  
 de punto base, 278
- de subproductos, 273–274  
 dinámica, 278  
 mediante márgenes (o mediante recargos o incrementos), 262–263  
 por rendimiento sobre la inversión (ROI) (o fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad), 262–263  
 por segmentos, 275  
 internacional, 279–280  
 promocional, 276–277  
 psicológica, 275–276
- Filiales o divisiones internacionales, 473
- Filosofía  
 y concepto de marketing, 46  
 de la estrategia de marketing, 9
- Financiación de bajo interés, 276
- Fishyback*, 314
- Flujo  
 de información en los canales de marketing, 295  
 de pagos en los canales de marketing, 295  
 de promoción en los canales de marketing, 295  
 de propiedad en los canales de marketing, 295
- FOB. *Vea* Franco a bordo
- Focalización del mercado, 49–50, 164, 165, 174–182  
 elección de una estrategia de, 180–181  
 evaluación de los segmentos del mercado, 174–175
- y marketing concentrado (marketing de nicho), 175–177
- y marketing diferenciado (segmentado), 175–176
- Vea también* Mercado, focalización.
- Food and Drug Administration (FDA), 80, 205
- Food, Drug, and Cosmetic Act, 248–249
- Forma de producto, 243
- Forzar la línea completa, 309
- Franco a bordo (FOB), 277
- Franquicia(s)  
 minorista patrocinada por el fabricante, 299  
 minorista patrocinada por la empresa de servicio, 299  
 organización de, 298, 299, 331, 332
- Fraude de escáner, 285
- Fuentes  
 comerciales de información, 143  
 experienciales de información, 143  
 externas de ideas, en el desarrollo de nuevos productos, 232  
 internas de ideas, en el desarrollo de nuevos productos, 231–232  
 personales de información, 143  
 públicas de información, 143
- Fuerza de ventas  
 administración, 395–405  
 coordinación de marketing y ventas, 394
- e Internet, 401–404
- estructura, 395–396
- externa, en campo, 396
- interna, 396
- rol de la, 393–394
- sistema de automatización, 401
- tamaño de la, 396
- venta en equipo, 397–398
- vinculación de la empresa con sus clientes, 394
- Fuerza laboral, 73
- Funciones de canal, en mayoristas/venta al mayoreo, 345
- G**
- Garantías, 276
- GATT. *Vea* Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, General Agreement on Tariffs and Trade)

- G**
- Generación
    - de ideas en el desarrollo de nuevos productos, 231–234
  - Marketing generacional, 73
    - X, 71–72
    - Y o milenarios, 72–73
  - Gestión
    - de inventario, 312–313
    - de la cadena de suministros, 290, 308, 310. *Vea también Logística de marketing y gestión de la cadena de suministros*
    - de la calidad total (TQM), 202
    - de la demanda, 9
    - de la información, en la logística de y gestión de la cadena de suministros, 314
    - del canal de marketing, 307–309
    - logística integrada, 314–317
  - Globalización, 23, 28, 250
  - Gobierno y precios, 268
  - Gobiernos como organizaciones de servicios, 208
  - Gran Depresión, 24, 25
  - Gran Recesión, 24, 25, 71, 77
    - y la ecuación precio–valor, 267
    - y minoristas, 339
    - y precios, 259
  - Grupos
    - de productos mundiales, 473
    - y comportamiento de compra del consumidor, 132–136
  - Guides Against Deceptive Pricing*
    - Guides Against Deceptive Pricing* (Guías contra los precios engañosos — FTC), 285
- H**
- Hispanos, 75, 130
  - Hogares no familiares, 73
- I**
- Idea de producto, 234
  - Imagen de producto, 234
  - Implementación de marketing, 55–56
  - Incentivos
    - en la promoción de ventas, 415
    - positivos, 404
  - Inciso, entorno económico, 23, 24–26
  - Indicadores de mercado potencial, 464
  - Indios norteamericanos, 75
  - Industria cinematográfica, en el marketing global, 460
  - Influencias
    - individuales en el comportamiento de compra empresarial, 154
    - interpersonales en el comportamiento de compra empresarial, 153, 154
    - organizacionales en el comportamiento de compra empresarial, 153, 154
  - Influyentes o adoptantes líderes, 133
  - Infomerciales, 431
  - Información de marketing, 94–125
    - administración de relaciones con clientes (CRM), 115–116
    - almacenes de datos, 112
    - análisis y uso, 115–117
    - bases de datos internas, 98–99
    - evaluación de necesidades, 97–98
    - directores de escucha, 100
    - desarrollo de, 98–100
    - distribución y uso, 116–117
    - extranet, 117
    - inteligencia competitiva de marketing, 99–100
    - intranet, 116–117
    - minería de datos, 115
    - puntos de contacto, 115
    - seguimiento de los consumidores online, 124
  - Idea de producto, 234
  - Imagen de producto, 234
  - Implementación de marketing, 55–56
  - Incentivos
    - en la promoción de ventas, 415
    - positivos, 404
  - Inciso, entorno económico, 23, 24–26
  - Indicadores de mercado potencial, 464
  - Indios norteamericanos, 75
  - Industria cinematográfica, en el marketing global, 460
  - Influencias
    - individuales en el comportamiento de compra empresarial, 154
    - interpersonales en el comportamiento de compra empresarial, 153, 154
    - organizacionales en el comportamiento de compra empresarial, 153, 154
  - Influyentes o adoptantes líderes, 133
  - Infomerciales, 431
  - Información de marketing, 94–125
    - administración de relaciones con clientes (CRM), 115–116
    - almacenes de datos, 112
    - análisis y uso, 115–117
    - bases de datos internas, 98–99
    - evaluación de necesidades, 97–98
    - directores de escucha, 100
    - desarrollo de, 98–100
    - distribución y uso, 116–117
    - extranet, 117
    - inteligencia competitiva de marketing, 99–100
    - intranet, 116–117
    - minería de datos, 115
    - puntos de contacto, 115
    - seguimiento de los consumidores online, 124
- J**
- Jerarquía de necesidades de Maslow, 140
  - Justo a tiempo, sistemas de logística, 312
- L**
- Lealtad propiedad de la persona de ventas, 394
  - Legislación
    - de marketing, 80–82
- M**
- Macroentorno de marketing, 70–88
    - definición, 69
    - entorno económico, 76–77
    - entorno natural, 77–78
    - entorno político, 80–82
    - entorno social, 82–83
    - entorno tecnológico, 79–80
  - Vea también Entorno cultural; Entorno demográfico; Entorno de marketing; Microentorno*
  - Madison & Vine (publicidad y entretenimiento), 370–371
  - Mal uso de los hallazgos, en la investigación de marketing, 121
  - Mantener la marca, 247
  - Mantenimiento
    - del precio minorista, 283, 285
    - gratis, 276
  - Mapas de posicionamiento perceptuales, 183
  - Marcas, 4, 135, 215–223
    - capital de clientes en, 216
    - capital de marca (brand equity), 215–216
    - colocación de, 371
    - combinación de marcas, 220–221
    - conocimiento, 215
    - construcción de fuertes, 216–223
    - definición, 203–204
    - del producto, 243
    - desarrollo de, 221–223
    - diferenciación, 215
    - en mercados globales, 460
    - estandarización de marcas globales, 381
    - estima, 215
    - experiencia de los clientes, 7, 223
    - extensión de línea, 221, 222
    - gestión, 223
    - globales, estandarización para, 381
    - licencias, 218, 220
    - luchadoras, 282
    - mantener, 247
    - marcas múltiples, 221, 222–223
    - múltiples, 221, 222–223
    - nacionales frente a marcas propias, 218–220, 326
    - nuevas, 221, 223
    - plan de marketing para, 55
    - posicionamiento, 216–217
    - propias o privadas, 218
    - relevancia, 215
    - selección del nombre, 217–218
    - valoración, 216, 226
    - y decisiones individuales de productos, 203–204
    - y marketing sustentable, 493
    - y rasgos de la personalidad, 138
  - Vea también Productos*
  - Márgenes excesivos, 483
  - Marketing, 5
    - acciones públicas para regular, 495
    - comprometido o con causa, 82–83
    - concentrado (marketing de nicho), 175–177
    - concepto de marketing societal, 12
    - cuatro Ps de, 12
    - de comprador, 325
    - de correo directo, 428–429
    - de eventos (o patrocinios de eventos) en promociones al consumidor, 414
    - de ideas, 201
    - de imagen corporativa, 200
    - de kiosco, 432
    - de lugares, 201
    - de organizaciones, de productos, 200
    - de prueba en el desarrollo de nuevos productos, 237
    - de rumores, 133
    - de sentido de misión, 497
    - de televisión de respuesta directa (DRTV), 430–432
    - de valor, 77
    - de valor del cliente, 496
    - definición, 2, 5–6, 29–31
    - diferenciado (segmentado), 175–176
    - generado por el consumidor, 19–20
    - indiferenciado (marketing masivo), 175
    - innovador, 496–497
    - interactivo, y servicios, 212
    - interno, 210, 212
    - local, en la focalización de mercado, 177, 179
    - masivo, 17, 175, 357–358, 422
    - móvil, 441–443
    - multicultural, 131–132
    - online, 27
    - por agencias gubernamentales, 28

- por catálogo, 428, 429–430  
por correo electrónico, 440–441  
segmentado, 175–176. Vea también Segmentación de mercado  
sin fines de lucro, 23, 27–28  
situaciones moralmente difíciles en, 501  
social de productos, 201  
societal, 481, 499–500  
sustancial, 11  
viral, 438–439
- Marketing directo**, 422–432  
beneficios para los compradores, 423, 425  
beneficios para los vendedores, 425–426  
crecimiento y beneficios del, 423–426  
cuestiones de política pública en, 443–446  
definición, 422  
derechos de privacidad de los niños, 445–446  
esquemas fraudulentos, 444  
formas de, 427–432  
 frenar los excesos, 445–446  
infomerciales, 431  
legislación, 445  
Ley de protección a la privacidad online de los niños (Children's Online Privacy Protection Act [COPPA]), 445–446  
marketing de catálogo, 428, 429–430  
marketing de correo directo, 428–429  
marketing de kiosco, 432  
marketing de televisión de respuesta directa (DRTV), 430–432  
nuevo modelo, 423  
phishing, 444  
privacidad del consumidor, 444–445  
regulación del gobierno, 445–446  
robo de identidad, 444  
seguridad online, 444  
spam, 444  
telemarketing, 430  
y base de datos de clientes, 426–427  
*Vea también Marketing online*
- Marketing global**, 450–477  
Acuerdo de Libre Comercio Centroamericano (CAFTA-DR), 456  
Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, General Agreement on Tariffs and Trade), 455  
adaptado, 467  
canales de distribución, 471–472  
cultura y estrategia de marketing, 458–460  
decisiones en, 454, 461–473  
decisiones sobre si volverse global, 461  
definición, 452–454  
distribución de los ingresos, 457  
empresa conjunta, 464, 465–466  
empresa global, 453–454  
entorno de, 454–460  
entorno económico, 456–457  
estrategias para entrar al mercado, 463–467  
estructuras industriales, 456–457  
exportación, 464  
indicadores de mercado potencial, 464  
industria cinematográfica, 460  
inversión directa, 464, 466–467  
mercados a entrar, 461–463  
programa de marketing, 467–472  
sistema de comercio internacional, 454–456
- Marketing individual**, 179–180  
en la focalización de mercado, 179–180  
indiferenciado (masivo), marketing, 175
- marketing local, 177, 179  
mayoristas, 347–348  
mezcla de marketing, 49–50  
micromarketing, 177–180  
personalización masiva, 180  
selección de segmentos de mercado meta, 175–182  
socialmente responsable, 181–182  
tiendas minoristas, 333
- Marketing internacional**  
de productos, 249–250  
de productos y servicios, 249–250  
de servicios, 249–250  
estandarización, 249  
factores culturales, 249  
globalización, 250
- Marketing online**, 27, 432–443  
anuncios relacionados con la búsqueda o publicidad contextual, 438  
blogs, 435–436  
boca en boca y palabra de Web, 436  
comunidades Web, 439  
configuración para, 436–443  
consumidor-a-consumidor (C-a-C), 434–435  
consumidor-a-negocio (C-a-B), 436  
creación de sitios Web, 437  
dominios, 433–436  
e Internet, 433  
empresas con presencia online y offline, 433  
empresas de sólo clic, 433  
focus groups, 109–110  
marketing móvil, 441–443  
marketing por correo electrónico, 440–441  
marketing viral, 438–439  
negocio-a-consumidor (B-a-C), 434  
negocio-a-negocio (B-a-B), 434  
publicidad y promociones, 437–438  
redes sociales, 439–440  
seguimiento de los consumidores, 124  
siembra dirigida, 438  
sitio Web corporativo (o de marca), 437  
sitios Web de marketing, 437  
spam, 440  
venta minorista, 341–342  
*Vea también Marketing directo*
- Marketing socialmente responsable**, 82, 181–182, 498–499  
y productos, 248–249  
y servicios, 248–249
- Marketing sustentable**, 28–29, 478–506  
acciones del consumidor para promover, 489–495  
acciones empresariales hacia, 495–503  
acciones públicas para regular el marketing, 495  
actividades de enverdecimiento, 491, 492  
consumismo, definición, 489–490  
definición, 480–481  
derechos de los compradores, 489–490  
derechos de los vendedores, 489  
diseño para el medio ambiente (DFE), 492  
ecologismo, 490–495  
ética de marketing, 500–502  
la empresa sustentable, 503  
marketing de sentido de misión, 497  
marketing de valor del cliente, 496  
marketing innovador, 496–497  
marketing orientado al consumidor, 496  
marketing socialmente responsable, 498–499  
marketing societal, 499–500  
más allá de actividades de enverdecimiento, 491, 492
- minoristas/venta al menudeo, 342–344  
normas éticas, 502  
nuevas tecnologías limpias, 492  
prácticas de la cuna a la cuna, 492  
prevención de la contaminación, 491, 493  
principios de, 495–500  
productos agradables, 499  
productos deficientes, 499  
productos deseables, 500  
productos saludables, 499  
situaciones moralmente difíciles en marketing, 501  
sustentabilidad ambiental, 78, 493  
tutela de producto, 491, 492–493  
visión de sustentabilidad, 491, 493  
y mercados globales, 493  
*Vea también Críticas sociales del marketing*
- Más de lo mismo, propuesta de valor, 187  
Más por más, propuesta de valor, 187  
Más por menos, propuesta de valor, 187, 188
- Material escrito y relaciones públicas**, 384
- Materiales**  
audiovisuales y relaciones públicas, 384  
de identidad corporativa y relaciones públicas, 384  
no biodegradables, 78  
y piezas, 200
- Materialismo**, 486–487
- Matriz de crecimiento participación**, en la estrategia de marketing, 43
- Mayoría**  
tardeña en la adopción de productos, 146  
temprana en la adopción de productos, 146
- Mayoristas/venta al mayoreo**, 344–350  
de servicio completo, 347  
de servicio limitado, 347  
decisiones de marketing, 347–349  
definición, 344, 345  
funciones de canal, 345  
precio del, 348  
y segmentación de mercado, 347
- Medidores de audiencia**, 113
- Medios**  
alcance/frecuencia/impacto, 376  
alternativos, 378  
de la nueva era, 358  
masivos, 358  
multitareas de medios, 378  
selección de, en publicidad, 376–379  
vehículos en publicidad, 378–379
- Megaminoristas**, 341
- Menos por mucho menos**, propuesta de valor, 188
- Mensaje publicitario**, 369–376  
colocaciones de marca, 371  
concepto creativo, 372  
entretenimiento de marca o integraciones, 371  
estilos de ejecución de mensajes, 372–373  
estrategia de mensaje, 372  
fusión de publicidad y entretenimiento, 370–371  
Madison & Vine, 370–371  
mensajes generados por el consumidor, 373–376  
sistemas DVR, 370, 371  
televisión, 370  
tono/palabras/formato, 373  
*Vea también Publicidad*
- Mercado**  
estructura y demanda del, 148  
LOHAS (lifestyles of health and sustainability, estilos de vida de salud y sustentabilidad), 87
- puramente competitivo, 266  
y demanda, 266–267
- Mercados**, 7  
de consumo, 70, 128, 129  
de prueba controlados, 237  
de prueba simulados, 237  
definición, 8  
demográficos, 45  
elementos en el sistema de marketing, 8  
globales  
gubernamentales, 70  
meta, 4, 175  
para entrar en el marketing global, 461–463
- Mercados empresariales**, 70, 148–149  
segmentación de mercados en, 172
- Mercados internacionales**, 70  
factores culturales, 173  
factores económicos, 173  
factores políticos y legales, 173  
segmentación de mercado en, 173–174
- segmentación en, 172–174  
ubicación geográfica, 173  
*Vea también Marketing global*
- Métodos**  
de contacto en la investigación de marketing, 103, 106–110  
de matrices en la estrategia de marketing, 44–45
- Mezcla**  
de comunicaciones de marketing y mezcla de promoción, 357–359  
de promoción, 356  
integrada de marketing, 52–54
- Mezcla de marketing**, 12, 48–54  
cuatro Ps y cuatro Cs, 53  
diferenciación, 50–51  
especialistas en nichos, 50, 51  
estrategia de marketing impulsada por los clientes, 49–52  
focalización del mercado, 49–50  
gestión de, 49  
integrada, 52–54  
mayoristas, 348–349  
posicionamiento, 50  
segmentación de marketing, 49  
tiendas minoristas, 333  
*Vea también Estrategia de marketing*
- Mezcla de productos (o cartera)**, 207  
anchura/longitud/profundidad, 207  
consistencia, 207  
decisiones de la, 207–208  
estrategias de fijación de precios, 271–274
- Mezcla de promoción**, 354–389  
comunicaciones integradas de marketing (IMC), 357–362  
de marketing directo, 357, 364. *Vea también Marketing directo*  
definición, 357  
estrategias en, 364–365  
formación general, 362–365  
mezcla de comunicaciones de marketing, 357  
nuevo modelo de comunicaciones de marketing, 357–359  
promoción de ventas, 357, 363. *Vea también Promoción de ventas*  
publicidad de, 357, 362–363. *Vea también Publicidad*  
relaciones públicas, 357, 363–364. *Vea también Relaciones públicas*  
tecnología de las comunicaciones, 358  
venta personal de, 357, 363. *Vea también Venta personal*
- Microentorno**, 67–70  
clientes, 69–70  
competidores, 68–69  
definición, 66  
intermediarios de marketing, 68  
la empresa, 67

proveedores, 67–68  
públicos, 69  
*Vea también Macroentorno; Entorno de marketing*  
Micromarketing, 177–180  
“Micropolitanas”, áreas, 74  
Milenarios, 72–73  
Minería de datos 115  
Minorista  
  de descuento, 326, 330  
  de servicios, 328  
Minoristas/venta al menudeo, 323–344  
  acortar los ciclos de vida, 340  
  atmósfera de la tienda, 336  
  cademas corporativas, 331, 332  
  cademas voluntarias, 331, 332  
  centro comercial, 338–339  
  centro de estilo de vida, 338–339  
  clasificaciones de, 325–332  
  concepto de la rueda del minorista, 340  
  cooperativas de, 331, 332  
  crecimiento de la venta al menudeo directa y online, 341–342  
  de autoservicio, 325  
  de servicio completo, 326  
  de servicio limitado, 325  
  decisión de plaza, 338–339  
  decisión de precio, 337–338  
  decisión de promoción, 338  
  decisiones de marketing, 333–339  
  definición, 324–325  
  distritos centrales de negocios, 338  
  electrónicos, 433  
  enfoque organizativo, 331–332  
  expansión global de, 344  
  franquicias, 331, 332  
  importancia de la tecnología, 342  
  independientes de descuento, 330  
  línea de productos, 326–328  
  marketing de comprador, 325  
  mega minoristas, 341  
  nuevas formas de venta al menudeo, 340–341  
  precios relativos, 328–331  
  proceso de localización/  
    comparación/selección, 235  
  sustentables, productos y prácticas, 342–344  
  tendencias y desarrollos, 339–344  
  tipos de servicio, 235–326  
  venta al menudeo experiencial, 336–337  
  venta al menudeo verde, 342–344  
  y mayoristas, 350  
Miopía de marketing, 7  
Moda pasajera en los productos, 243  
Modificación  
  de la mezcla de marketing, 245  
  de productos, 245  
  del mercado, 245  
  en el ciclo de vida del producto (CVP), 245  
Monopolio puro, 266  
Motivación y comportamiento de compra del consumidor, 139–140  
Motivo (impulso), 139  
Motores de búsqueda y portales, 433  
Muestras (de producto), 411  
  de probabilidad y no probabilidad, 112, 113

**N**

NAICS. *Vea North American Industry Classification System*

Necesidades  
  de autoactualización, 140  
  de estima, 140  
  de seguridad, 140  
  fisiológicas, 140  
  sociales, 140  
Negociación de precios, 279

Negocio-a-negocio, mercadólogos, 149  
Neuromarketing, 113–114  
Nicho, marketing de, 175–177  
Nichos, especialistas en, 50, 51  
Niños, derechos de privacidad de los, 445–446  
Niveles de canal, 295–296  
North American Industry Classification System (NAICS), 160  
Noticias y relaciones públicas, 384  
Nuevas  
  marcas, 221, 223  
  tecnologías limpias, 492

**O**

Objetivos de visita, 406  
Obsequios en promociones al consumidor, 411  
Obsolescencia planificada, 485  
Ocasión, segmentación de mercado por, 170  
Ocupación y comportamiento de compra del consumidor, 137  
Oferta de mercado, 6–7, 197  
Ofertas  
  de centavos de descuento en promociones al consumidor, 411  
  por tiempo limitado, 276  
OMC. *Vea Organización Mundial del Comercio (OMC)*  
Organización del departamento de marketing, 56–57  
Organización Mundial del Comercio (OMC), 455  
Organizaciones  
  de negocios como organizaciones de servicios, 208  
  geográficas, 473  
  globales, 473  
  privadas sin fines de lucro como organizaciones de servicios, 208  
Orgullo nacional, 86  
Orientación a las transacciones en ventas, 408

**P**

Paisaje del marketing, 23–29  
  capitalismo generoso, 29  
  consumo más sensato, 25–26  
  era digital, 23, 26–27  
  ética y responsabilidad social, 23, 28–29  
  globalización, 23, 28  
  incierto entorno económico, 23, 24–26  
  marketing sin fines de lucro, 23, 27–28  
  marketing sustentable, 28–29  
  movimientos ambientalistas, 29  
Palabra de Web en el comportamiento de compra del consumidor, 134–135, 436  
Paquetes con descuento en promociones al consumidor, 411  
Penetración de mercado en la retícula de expansión de producto/mercado, 45  
Percepción en el comportamiento de compra del consumidor, 140–141  
Periódicos, medios publicitarios, 377  
Personal de apoyo de ventas técnicas, 396  
Personalidad en el comportamiento de compra del consumidor 138–139  
Personalización masiva, 180  
Personas con discapacidad, 75  
Phishing, 444  
PIB. *Vea Producto interno bruto.*  
Piggyback, 314  
Pionera del mercado, 244

Plan de muestreo, 103, 110, 112  
Planificación  
  de marketing, 55  
  estratégica, 38–41, 55, 56  
Plaza  
  decisión, por minoristas/venta al menudeo, 338–339  
  en las cuatro Ps, 52  
Población  
  cambios geográficos en la, 74  
  diversidad en, 74–76  
  población mejor educada y de cuello blanco, 74  
Población, estructura de edades de la, 70  
  análisis de cartera, 41–45  
Política pública, 80  
  cuestiones en el marketing directo, 443–446  
  y decisiones de distribución, 309  
  y ética, 120–121  
  y fijación de precios, 268, 283–285  
Posición del producto, 182  
Posicionamiento, 164, 165, 182–189  
  de marca, 216–217  
  y mezcla de marketing, 50  
  *Vea también Diferenciación y posicionamiento*  
Prácticas  
  competitivas de marketing, 488  
  engañosas en marketing, 483–484  
Precio  
  en las cuatro Ps, 52, 53  
  unitario, 205  
Precios, 254–289  
  a revendedores, fijación de, 268  
  análisis de la relación precio-demanda, 266–267  
  bajos permanentes, 337–338  
  bonificaciones, 275  
  cambiante entorno de los precios, 256–257  
  cambios en la fijación de, 280–283  
  consideraciones organizacionales, 265–266  
  costeo por objetivos, 265  
  curva de demanda, 266  
  absorción de carga, 278  
  de agrupación de productos, fijación de, 274  
  de descuento, 274–275  
  de dos partes, 273  
  de evento especial, 276  
  de línea de productos, fijación de, 272  
  de penetración de mercado, fijación de, 271  
  de precios de valor agregado, 260  
  de productos cautivos, fijación de, 273  
  de productos opcionales, fijación de, 272  
  de punto de equilibrio, fijación de, 262  
  de referencia, 275–276  
  de subproductos, fijación de, 273–274  
  definición, 257  
  dentro de los niveles de canal, 284  
  depredadores, 283, 284  
  descenso del mercado, fijación de, 270–271  
  elasticidad de precios de la demanda, 267  
  en los niveles de canal, 284  
  engañosos, 283, 285, 483  
  estrategia/objetivos/mezcla general de marketing, 264–265  
  estrategias de ajuste de precios, 274–280  
  estrategias de fijación de precios para nuevos productos, fijación de, 270–271  
  estrategias de precios de mezcla de productos, 271–274  
  estructura de precios, 270

fijación basada en costos, 260–263  
fijación basada en el buen valor, 259–260  
fijación basada en el valor del cliente, 258–260  
fijación basada en la competencia, 263–264  
fijación dinámica de, 278  
fijación, y la economía, 267–268  
geográfica, fijación de, 277–278  
iniciar recortes de, 280–281  
internacional, fijación de, 279–280  
legislación que afecta, 283–285  
mediante márgenes (incrementos), fijación de, 262–263  
mercado y demanda, 266–267  
para alcanzar una tasa de rentabilidad, fijación de, 262–263  
por segmentos, 275  
precios de dos partes, 273  
principales estrategias, 257–264  
promocional, fijación de, 276–277  
psicológica, fijación de, 275–276  
reacciones de los competidores a los cambios de, 281, 282  
reacciones del comprador a los cambios de, 281  
relativos, 328–331  
respuestas ante los cambios de, 281–283  
uniformes de entrega, 277  
y cuestiones de política pública, 268, 283–285  
y el gobierno, 268  
y preocupaciones sociales, 168  
Preocupaciones sociales, y precios, 168  
Presupuesto  
  de marketing, 55  
  de publicidad por el método asequible, 367–368  
  de publicidad por el método de objetivo y tarea, 368  
  de publicidad por el método de paridad competitiva, 368  
  de publicidad por el método de porcentaje de ventas, 368  
Prevención de la contaminación, 491, 493  
PRM. *Vea Sistema de gestión de relaciones con socios (PRM)*  
Procedimiento de muestreo, 112, 113  
Proceso  
  de adopción para nuevos productos, 145  
  de compra empresarial, 147, 154–156  
  de compra, participantes en, 152  
  de decisión en el comportamiento del comprador empresarial, 149  
  de localización/comparación/selección, 235  
  de marketing, 5–6, 29–31  
  de ventas en la venta personal, 405–409  
  del modelo de marketing, 6, 30  
Proceso de decisión del comprador, 142–147  
  búsqueda de información, 142–143  
  características del producto en la tasa de adopción, 146–147  
  categorización del adoptante de productos, 146  
  comportamiento post compra, 144–145  
  de nuevos productos, 145–147  
  decisión de compra, 144  
  etapas en el proceso de adopción, 145–146  
  evaluación de alternativas, 143–144  
  reconocimiento de la necesidad, 142

- Vea también* Comportamiento del comprador empresarial; Comportamiento de compra del consumidor
- Producto**
- agrables, 499
  - aumentado, 198
  - en las cuatro Ps, 52, 53
  - real, 198
  - servicios de soporte al, 205–206
- Producto Interno Bruto (PIB), 208
- Productos, 196–208
- adquisición de, 230
  - clasificación de, 198–201
  - de compras, 198–199
  - de consumo, 198–199
  - de conveniencia, 198–199
  - de especialidad, 198–199
  - decisión socialmente responsable, 248–249
  - decisiones acerca de, 201–208
  - decisiones de la línea de productos, 206–207
  - decisiones de la mezcla de productos, 207–208
  - deficientes, 499
  - definición, 196
  - deseables, 500
  - experiencias del cliente y, 197
  - industriales, 199–200
  - marketing de ideas, 201
  - marketing de lugares, 201
  - marketing de organizaciones, 200
  - marketing de personas, 200–201
  - marketing internacional, 249–250
  - marketing social, 201
  - niveles de, 197–198
  - no buscados, 198–199
  - productos de mala calidad/ perjudiciales/peligrosos, 484–485
  - promocionales en promociones al consumidor, 411
  - rendimiento percibido, 144
  - saludables, 499
  - tiendas minoristas, 334
- Vea también* Marcas; Decisiones individuales de productos; Desarrollo de nuevos productos; Servicios
- Programa de marketing
- en marketing global, 467–472
  - integrado, 12
- Programas
- de marketing de club, 16–17
  - de marketing de frecuencia, 16, 410
  - intraempresariales, 232
- Promoción de ventas, 409–415, 410
- atiborramiento de promociones, 410
  - condiciones para la participación, 415
  - evaluación del programa, 415
  - incentivos, 415
  - objetivos de, 410
  - programa de desarrollo, 415
  - programas de marketing de frecuencia, 410
  - promociones al consumidor, 409, 410, 411–414
  - promociones comerciales, 409, 410, 414
  - promociones empresariales, 409, 410, 414–415
  - promociones para la fuerza de ventas, 409
  - rápido crecimiento de, 509–510
  - relaciones con los clientes, 410
- Vea también* Mezcla de promoción
- Promoción
- altos costos, 482–484
  - decisiones por minoristas/venta al menudeo, 338
  - en las cuatro Ps, 53
  - engañosas, 483
  - marketing online, 437–438
  - por mayoristas, 348
- Promociones
- al consumidor, 409, 410, 411–414
  - comerciales, 409, 410, 414
  - empresariales, 409, 410, 414–415
  - para la fuerza de ventas, 409
- Propuestas de valor, 9, 182, 186, 187–188. *Vea también* Estrategia de marketing impulsada por el cliente
- Prospección y calificación en la venta personal, 405–406
- Proveedor externo de logística (3PL), 315–317
- Proveedores, 67–68
- Prueba de concepto en el desarrollo de nuevos productos, 235
- PSA. *Vea* Anuncios de servicio público
- Psicográfica, segmentación de mercado, 168, 170
- Publicidad, 258, 377, 365–382
- agencia de publicidad, 380
  - alcance/frecuencia/ impacto de los medios, 376
  - alianza horizontal de búsqueda, 300
  - altos costos de, 482–484
  - atiborramiento de anuncios, 358, 370
  - como público de medios, 69
  - comparativa, 367
  - contextual, 438
  - de ataque, 367
  - de recordación, 366, 367
  - decisiones de, 366
  - decisiones internacionales, 380–382
  - e-procurement, 156
  - estandarización de marcas globales, 381
  - estrategias en, 369–379
  - informativa, 366, 367
  - intercambio de datos electrónicos (EDI), 314
  - internacional 380–382
  - investigación de, 110
  - marketing en, 82
  - marketing online, 437–438
  - medios alternativos, 378
  - multipáginas de medios, 378
  - objetivos en, 366–367
  - organizarse para, 380
  - persuasiva, 366, 367
  - poder de precios de, 256
  - por televisión, 370, 377
  - presupuesto, 367–369
  - programación de medios, 379
  - rendimiento sobre la inversión en publicidad, 379–380
  - responsable, 181–192
  - selección de medios, 376–379
  - subliminal, 140–141
  - tipos de medios, 377–378
  - vehículos de medios, 378–379
  - y marketing online, 433
  - y relaciones públicas, 384, 385
  - y sistemas de logística, 310, 314
- Vea también* Mensaje publicitario
- Publicity de producto, 382
- Público en general, 69
- Públicos, 69
- de acción ciudadana, 69
  - de medios, 69
  - financieros, 69
  - gubernamentales, 69
  - internos, 69
  - locales, 69
- Publlientrenamiento, 370–371
- Publinotas, 88
- Puntos
- de contacto, 115
  - de venta de fábrica (*outlets*), 330
- Q**
- Quitar el producto, 247
- R**
- Radio, medios publicitarios, 377
- Radiodifusión frente a difusión enfocada, 358
- Reacciones de los competidores a los cambios de precio, 281, 282
- Reacciones del comprador a los cambios de precio, 281
- Recompra
- directa, 151
  - modificada, 151
- Reconocimiento
- de la necesidad, en el proceso de decisión del comprador, 142
  - del problema en el proceso de compra empresarial, 154, 155
- Recursos naturales
- gestión, 78
  - no renovables, 78
  - renovables, 78
- Red
- de entrega de valor, 47, 48, 292–293. *Vea también* Valor del cliente
  - global de entrega de valor, 471
- Redes sociales, 18, 19, 27, 133–136, 433
- y comportamiento de compra del consumidor, 132–136
  - y marketing online, 439–440
  - y publicidad internacional, 381
  - y relaciones públicas, 384
- Reducción, e estrategia de marketing, 45–46
- Reembolsos en efectivo en promociones al consumidor, 411
- Regateo, 279
- Reglamento comunitario de ecogestión y ecoauditoría (EMAS, Eco-Management and Audit Scheme), Unión Europea (UE), 493
- Regulación del gobierno, en marketing directo, 445–446
- Regulaciones monetarias, 458
- Relaciones
- con inversores, 382
  - de prensa o agencia de prensa, 382
  - interactivas, en la construcción de relaciones con los clientes 17–19
- Relaciones con los clientes
- administración de relaciones con socios, 46–48
  - clientes seleccionados, 17
  - con los clientes correctos 22–23. *Vea también* Construcción de relaciones con los clientes, Ventaja relativa del producto en la tasa de adopción, 146
  - con publicidad de recordación, 366
  - construcción de, 4, 13–20
  - distribución centrada en el cliente, 290, 291–292
  - lealtad del cliente, 14–16
  - marketing generado por el consumidor, 19–20
  - marketing masivo, 17
  - mezclas de promoción, 356
  - naturaleza cambiante de las, 17–20
  - niveles y herramientas, 16–17
  - programas de marketing de club, 16–17
  - programas de marketing de frecuencia, 16
  - relaciones gestionadas por el cliente, 18
  - relaciones interactivas, 17–19
- satisfacción del cliente, 14
- sociedades completas, 16
- valor percibido por el cliente, 13
- venta personal, 408–409
- y promoción de ventas, 410
- Vea también* Capital de clientes
- Relaciones públicas, 382–385
- funciones de, 382
  - herramientas de, 384–385
  - papel e impacto de, 383–384
  - y asociaciones comerciales, 382
  - y relaciones con los consumidores, 382
- Vea también* Publicidad; Mezcla de promoción
- Rendimiento
- percibido del producto, 144
  - sobre la inversión de marketing (ROI de marketing), medir y gestionar, 62–59
  - sobre la inversión en publicidad, 379–380
- Resonancia magnética (MRI), 113
- Responsabilidad social, 23, 28–29
- Retención selectiva, 150
- Reticula de expansión de producto/ mercado, 45
- Reuniones de ventas, 404
- Reventa, mercados de, 70
- Revisión del desempeño en el proceso de compra empresarial, 155
- Revistas, medios publicitarios, 377
- Rezagados en la adopción de productos, 146
- RFID. *Vea* Tecnología de transmisores de identificación de radiofrecuencia (RFID)
- Robo de identidad, y marketing directo, 444
- ROI de marketing. *Vea* Rendimiento sobre la inversión en marketing.
- Role y estatus, comportamiento de compra del consumidor, 136
- S**
- SBU. *Vea* Unidad estratégica de negocio
- SCM. *Vea* Gestión de la cadena de suministros
- Sector de servicios financieros, 71
- Segmentación
- de marketing, 49
  - de mercado cruzado (o intermercado), 173
  - demográfica del mercado, 166–168
  - geográfica del mercado, 165–166
  - intermercado (o de mercado cruzado), 173
- Segmentación de mercado, 9, 164–174, 165–174
- conductual, 170–171
  - de mercados de consumo, 165–172
  - de mercados empresariales, 172
  - demográfica, 166–168
  - estatus de lealtad, 171
  - estatus del usuario, 171
  - geográfica, 165–166
  - mayoristas, 347
  - mercados internacionales, 173–174
  - múltiples bases de, 172
  - por beneficios, 170–171
  - por edad y etapa del ciclo vida, 166–167
  - por género, 167
  - por ingreso, 167–168
  - por ocasión, 170
  - psicográfica, 168, 170
  - requisitos para, 174
  - tasa de utilización, 171
  - tiendas minoristas, 333
- Seguimiento de los consumidores online, 124

Seguridad online, 444  
 Seguros de responsabilidad del producto, 249  
 Selección del nombre de la marca, 217–218  
 Servicio al cliente en la logística de marketing y la gestión de la cadena de suministros, 311  
 Servicios  
     cadena de utilidades del servicio, 210–212  
     caducidad de, 208, 209  
     calidad, 213–214  
     de logística por contrato, 315–317  
     de soporte al producto, 205–206  
     decisiones acerca de, 201–208  
     decisiones socialmente responsables, 248–249  
     definición, 196  
     diferenciación, 184–185, 212–213  
     estrategias de marketing para empresas de servicios, 210–214  
     estrategias de marketing, 208–214  
     experiencias del cliente y, 197  
     inseparabilidad de los, 208, 209  
     intangibilidad de los, 208, 209  
     marketing interactivo, 212  
     marketing internacional, 249–250  
     marketing interno, 210, 212  
     naturaleza y características de, 208–210  
     niveles de, 197–198  
     productividad, 214  
     puros, 197  
     servicios de soporte al producto, 205–206  
     tiendas minoristas, 334  
     variabilidad del, 208, 209  
*Vea también* Productos  
 SIC. *Vea* Standard Industrial Classification  
 SIM. *Vea* Sistema de información de marketing  
 Sistema  
     de comercio, 454  
     de comercio internacional, 454–456  
     de gestión de la innovación, 239  
     de gestión de relaciones con socios (PRM), 308  
     de información de marketing (SIM), 97–98  
     de marketing vertical (VMS), 297–298  
     de marketing vertical contractual, 298–299  
     de marketing vertical corporativo, 298  
     de marketing vertical gestionado, 299  
 Sistemas  
     de automatización, 401  
     de distribución multicanal, 300–301  
     de inventario administrado por el proveedor (VMI), 314  
     de reposición continua de inventario, 314  
 Sitio Web corporativo (o de marca), 437

Sitios  
     de compras de la empresa, 156  
     de contenido, 433  
     de subastas, 279  
     de transacción, 433  
     históricos, 86  
     Web de marca, 437  
     Web de marketing, 437  
 Situaciones  
     de compra, 151–152  
     moralmente difíciles en marketing, 501  
 Social Marketing Institute (SMI), 201  
 Sociedades completas en la construcción de relaciones con clientes, 16  
 Socios de canal que agregan valor, 294–295  
 Solicitud de propuestas en el proceso de compra empresarial, 155  
 Spam (en correo electrónico), 440, 444  
 Standard Industrial Classification (SIC), 160  
 Subastas inversas, 156  
 Subcultura en el comportamiento de compra del consumidor, 129–132  
 Sucursales y oficinas de los fabricantes, 347  
 Suministros y servicios, 200  
 Supercentros, 328  
 Supermercado, 326, 327  
 Supertienda, 326, 328  
 Sustentabilidad ambiental, 78, 491, 493

**T**

Tasa  
     de uso variable, más cuota fija, 273  
     de utilización, y segmentación de mercado, 171  
 Tecnología, 79–80  
     cambios en la, 4  
     de comunicaciones y la mezcla de promoción, 358  
     de información, logística de marketing y gestión de la cadena de suministros, 310–311  
     de transmisores de identificación de radiofrecuencia (RFID), 79, 313  
     en minoristas/venta al menudeo, 342  
     nuevas tecnologías limpias, 492  
     y relaciones con el cliente, 18–19  
 Telemarketing, 396–397, 430  
 Teletrabajo, 74  
 Términos relacionados con la salud en las etiquetas, 205  
 Tiempo, fijación de precios basada en el, 275  
 Tienda  
     de conveniencia, 326, 327–328  
     de descuento, 326, 328  
     de especialidades, 326  
     departamental, 326  
 Tiendas  
     de diseñador, 326  
     emergentes, 340  
 Tiendas minoristas  
     servicios en, 334

y segmentación de mercados, 333  
     y productos, 334  
 Tipo de cambio, 454  
 Tipos de servicio, minoristas/venta minorista, 235–326  
 TLCAN. *Vea* Tratado de Libre Comercio de América del Norte  
 TQM. *Vea* Gestión de la calidad total  
 Trabajo en equipo  
     en la gestión logística integrada, 314–317  
     interfuncional dentro de la empresa, 314–315  
*Trainship*, 314  
 Transacciones de exclusividad, 309  
 Transporte  
     en la logística de marketing y la gestión de la cadena de suministros, 313–314  
     intermodal, 314  
 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 160, 456, 493  
     entorno político-legal, 457–458  
     organización para, 472–473  
 Trueque, 458  
 Tutela de productos, 249, 491, 492, 493

**U**  
 Ubicación geográfica, en mercados internacionales, 173  
 UNASUR. *Vea* Unión de Naciones Suramericanas  
 Única propuesta de venta (USP), 185  
 Unidad de compra, 148–149  
 Unidad estratégica de negocio (SBU), 41, 43  
 Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), 456  
 Unión Europea (UE), 454, 455–456  
 Uruguay, Ronda de, 455

**V**  
 Valor  
     compartido, 11  
     creación de, 4  
     de vida, 21  
     esencial del cliente, 197–198  
     fijación de precios basada en el buen valor, 259–260  
     socios de canal que agregan valor, 294–295  
     valor de vida, 21  
 Valor del cliente, 7, 13  
     canales de marketing y creación de valor del cliente, 293  
     comunicar, 354  
     comunicar con publicidad informativa, 366  
     crear y captar, 20–23  
     cuota de clientes, 21–22  
     entregar, 290  
     finalidad en los canales de marketing, 293  
     lealtad y retención, 20–21  
     precios, 258–260

Venta  
     al menudeo directa, 341–342  
     al menudeo experiencial, 336–337  
     al menudeo verde, 342–344  
     de sistemas (o venta de soluciones), 151  
     de valor, en la venta personal, 409  
     en equipo, 397–398  
 Venta personal, 392–409, 408–409  
     administración de relaciones con el cliente, 408–409  
     aproximación en, 406  
     cierra en, 407–408  
     definición, 392–393  
     manejo de objeciones, 407  
     preaproximación en, 406  
     presentación y demostración en, 407  
     proceso de venta, 405–409  
     prospección y calificación, 405–406  
     seguimiento en, 408  
     venta de valor, 409  
*Vea también* Fuerza de ventas;  
 Vendedores  
 Ventajas competitivas, 184–186  
 Ventas  
     de alta presión, 484  
     flash, 276  
     y utilidades, en el ciclo de vida del producto (CVP), 242  
 Vinculación de la empresa con sus clientes, 394  
 Vínculos de extranet, 156  
 Visión de sustentabilidad, 491, 493  
 Visitas en frío, 406  
 Vista del canal completo, en marketing global, 471, 472  
 VMI. *Vea* sistemas de inventario administrado por el proveedor (VMI)  
 VMS. *Vea* Sistema de marketing vertical

**Z**  
 Zona, fijación de precios por, 278  
 Zonas regionales de libre comercio o comunidades económicas, 455–456

# Tienda en línea Pearson

Encuentra, descarga ¡y aprende!



[tiendaenlineapearson.com](http://tiendaenlineapearson.com)

Todos tus libros de texto profesionales  
y universitarios con un solo clic.

- \* La manera más fácil y rápida de comprar tus libros de texto
- \* El mayor catálogo de libros profesionales disponible
- \* Descarga libros completos o capítulos específicos
- \* Personalízalos, colabora e interactúa con tus compañeros y profesores

En el marketing actual es determinante la creación de valor para el cliente y la construcción de relaciones rentables en un entorno de alta tecnología, en constante cambio y global. Por ello, hay que conocer las necesidades y deseos del consumidor para tomar la mejor decisión sobre qué mercados debe atender la organización, y desarrollar en consecuencia una propuesta de valor para atraer y satisfacer a los consumidores meta. Si la organización hace esto de la forma correcta, cosechará las recompensas, en términos de cuota de mercado, utilidades y capital del cliente.

Esta decimoprimera edición de Fundamentos de marketing ofrece las mejores técnicas y herramientas para impulsar una estrategia de marketing que genere valor para el cliente y al mismo tiempo supere las metas de la empresa. Con un enfoque dinámico y actual, este libro logra un equilibrio eficaz entre la profundidad en el tratamiento de los temas y la facilidad para comprenderlos. Con un estilo de escritura claro y un texto lleno de ejemplos e ilustraciones de la vida real, incluso los temas más avanzados y difíciles son accesibles.

Entre las características sobresalientes de esta edición, se encuentran:

- **Numerosos ejemplos** e información del mundo real que muestran a los estudiantes cómo crear valor para el cliente.
- **Amplia cobertura** sobre la naturaleza dinámica y cambiante de las relaciones con el cliente, las empresas y las marcas.
- **Enfoque en el consumidor** que detalla cómo el marketing crea valor para el cliente y capta a cambio el valor del cliente y su lealtad.
- **Relevancia del marketing** en una economía incierta, como consecuencia de la reciente recesión.
- Impacto explosivo de las **nuevas tecnologías** de marketing (redes sociales y comunidades, neuromarketing, Internet y marketing móvil) y otras tecnologías de la comunicación.
- **Nuevos casos** de éxito empresarial basados en marketing enfocado en el cliente.

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 978-607-32-1722-4

9 786073 217224  
9 0 0 0 0